

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Разработка конкурентной стратегии развития компании (на примере компании ООО «Интеропт»)

УДК 339.172.2:58.5.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Знм4А	Рождественская А.И.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИП	С.В. Хачин	к.т.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Н.В.Черепанова	к. фил. н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «ИННОВАТИКА»
МАГИСТР (27.04.05)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р1	способность произвести оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, способность найти оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, способность выбрать или разработать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования и разработок
Р2	способность организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, способность выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке
Р3	способность руководить инновационными проектами, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ
Р4	способность критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, выбирать соответствующие методы решения, и разрабатывать программу исследования, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития
Р5	способность проводить учебные занятия, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии, способность

	организовать и руководить научно-исследовательской работой студентов
Профессиональные компетенции (Профиль «Предпринимательство в инновационной деятельности»)	
P6.1	способность проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективность инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке
P7.1	способность использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их
P8.1	способность проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта
Общекультурные компетенции	
P9	иметь широкий кругозор, ориентироваться в современных достижениях науки и техники, понимать роль инновации в развитии общества и науки
P10	способность ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации
P11	способность к постоянному обучению и саморазвитию, способность использовать в практической деятельности новые знания и умения, в том числе в областях, непосредственно не связанных со сферой деятельности
P12	способность к профессиональной коммуникации, работе в коллективе и следованию кодексу профессиональной этики, способность публично выступать и отстаивать свою точку зрения, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем работать в иноязычной среде

**Форма задания
на выполнение выпускной квалификационной работы
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
Знм4а	Рождественской Алены Игоревны

Тема работы:

Разработка конкурентной стратегии развития компании (на примере компании ООО «Интеропт»)	
Утверждена приказом директора ИСГТ	№3049/с от 19.04.2016
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Методические материалы СОМАР, методические и нормативные документы ООО «Интеропт», учебная литература
---------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1) Теоретические основы разработки конкурентных стратегий развития. 2) Разработка алгоритма создания конкурентной стратегии развития компании (функциональной маркетинговой стратегии компании). 3) Разработка конкурентной стратегии развития компании ООО «Интеропт».
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность компании ООО «Интеропт»	Черепанова Н.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Глава 4. Инновационная конкурентная маркетинговая стратегия развития компании	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	01.02.2016
---------------------------------------------------------------------	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИП	С.В. Хачин	к.т.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Знм4а	Рождественская Алена Игоревна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 108 страниц, 47 рисунков, 4 таблицы, 38 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: конкурентная стратегия развития компании, алгоритм разработки конкурентной стратегии развития компании, функциональная маркетинговая стратегия, стратегия позиционирования.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность компании в рамках разработки конкурентной стратегии развития компании.

Предметом исследования является алгоритм разработки конкурентной стратегии развития компании ООО «Интеропт» включающий в себя этапы: возможности компании, анализ рынка, управление отношениями с компанией, план внедрения.

Цель работы – разработка алгоритма для создания конкурентной стратегии развития компании (функциональной маркетинговой стратегии).

Актуальность работы обусловлена разрозненностью знаний, отсутствием единого алгоритма разработки конкурентных стратегий развития компаний и плана его внедрения.

В процессе исследования проводились анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики, моделирование, сравнение, различные инструменты маркетингового анализа.

В результате исследования доработан алгоритм разработки конкурентной стратегии развития компании, снабжен инструкциями по выполнению, алгоритм апробирован в условиях реального бизнеса, разработана конкурентная стратегия компании.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в усилении алгоритма по разработке конкурентных стратегий развития компании, создании инструкций по выполнению.

Область применения: отдел маркетинга и продаж компаний. Работа будет интересна учредителям, управляющим и руководителям подразделений компаний.

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

УТП – уникальное торговое предложение.

ЦА – целевая аудитория.

RTB - reasons to believe, аргумент в поддержку

Н.Е.А.Р.Т. – аббревиатура от human energy activated by revolution technology.

КМ - knowledge management, управление знаниями.

HR - human resources, человеческие ресурсы.

ТМ – торговая марка.

Оглавление

Введение.....	9
Глава 1. Теоретические основы создания конкурентных стратегий развития компании	12
1.1 Предпосылки к созданию и место маркетинговой стратегии в конкурентной стратегии развития компании	12
1.2 Теоретическая основа технологии H.E.A.R.T. management	18
Глава 2. Алгоритм разработки конкурентных стратегий компании.....	22
2.1 Этапы алгоритма разработки конкурентной стратегии компании ..	22
2.2 Базовые методы knowledge management, используемые при разработке стратегии развития компании	25
2.3 Возможности компании, миссия, команда, ресурсы, ключевые ресурсы	30
2.4 Анализ рынка.....	36
2.5 Управление отношениями с клиентами.....	52
2.6 Проект внедрения.....	77
Глава 3. Практическое применения алгоритма для разработке конкурентной стратегии компании на примере ООО «Интеропт».....	79
Глава 4. Корпоративная социальная ответственность компании ООО «Интеропт».....	93
4.1 Корпоративная социальная ответственность в компании	93
4.2 Определение стейкхолдеров компании ООО «Интеропт»	94
4.3 Определение структуры программы корпоративной социальной ответственности ООО «Интеропт»	96
4.4 Определение затрат на программу обучения персонала	97
4.5 Оценка эффективности и выработка рекомендаций	98
Заключение	100
Список используемой литературы	104
Приложение А Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке ...	Ошибка!
Закладка не определена.	
Приложение Б Методичка для разработки позиционирования компании, сокращенный вариант	123

Введение

Кризис 2015-2016 года - это уникальная возможность, чтобы вывести бизнес на новый уровень развития. Благодаря грамотно разработанной и реализованной стратегии компании (в том числе и маркетинговой стратегии компании), компания может не только выжить в кризисных условиях, увеличить прибыль, вытеснить конкурентов, но и надолго завоевать клиентов. Кризис закончится, но кто и с какими результатами выйдет из него, надолго определит сценарий развития дальнейших событий.

Но отсутствует универсальный алгоритм разработки конкурентной маркетинговой стратегии компании. Причина коренится во множестве факторов, ключевыми из которых являются трудности в целостном восприятии сущности маркетинга, непонимание его системной архитектуры и алгоритма маркетинговой стратегии. Знания разрознены, и чаще являются интеллектуальной собственностью консалтинговых агентств (то есть стоят дорого). Поэтому вопрос разработки конкурентной маркетинговой стратегии компании выглядит актуальными.

Особенно актуальным в данной теме является создание четкого, понятного, применимого самостоятельно (не требующего специального образования), универсального (для любого типа бизнеса) алгоритма (набора инструментов в определенной последовательности) разработки конкурентной маркетинговой стратегии компании. Данная тематика крайне актуальна для российского рынка, активно изучением данного вопроса занимается СОМАР (Содружество организаций по развитию бизнеса в России), но результаты данных исследования становятся основой коммерческих тренингов и частных консультационных проектов, поэтому полученные знания не имеют открытого доступа. Средний и малый бизнес, не всегда может позволить себе данные услуги.

В основе алгоритма, разработанного в данной выпускной квалификационной работы, лежит технология H.E.A.R.T. management. Так же были рассмотрены первоисточники: концепция позиционирования Джека

Траута, инструменты и подходы Филипа Котлера, Генри Асселя, Россера Ривза, Майкла Портера, Дэвида Огилви и других, авторские инструменты десятка российских экспертов. Использованы книги данных авторов, публикации, учебные материалы специализированных курсов, прочие Интернет-ресурсы.

Целью выпускной квалификационной работы стало разработка алгоритма для создания конкурентной стратегии развития компании (функциональной маркетинговой стратегии компании).

Соответственно поставленной цели были сформулированы следующие задачи: исследовать теоретико-методологические основы разработки конкурентных стратегий развития компании (функциональной маркетинговой стратегии); апробировать разработанный алгоритм в условиях реальной компании; создать подробные инструкции по работе с алгоритмом и методами knowledge management для организации работы в команде.

Объект исследования выпускной квалификационной работы стала маркетинговая деятельность компании в рамках разработки конкурентной стратегии развития компании (функциональной маркетинговой стратегии).

Предметом исследования: алгоритм разработки конкурентной стратегии развития компании ООО «Интеропт» включающий в себя следующие этапы: возможности компании, анализ рынка, управление отношениями с компанией (создание и донесение позиционирования компании), план внедрения.

Практическая новизна данной выпускной работы заключается в доработке и универсализации алгоритма для разработки конкурентной стратегии развития компании (а именно маркетинговую стратегию (стратегию позиционирования), относящейся к функциональной стратегии). Новый алгоритм снабжен подробными инструкциями по работе с каждым маркетинговым инструментом, методами knowledge management для организации командной работы (рекомендации, кто и на каком этапе должен входить в команду разработчиков, какие методы использовать наиболее эффективно для определенного маркетингового инструмента). Научная

новизна данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что алгоритм – синтез HR (human resources), KM (knowledge management), стратегии, инструментов маркетинга и управления проектами.

Так же практическая значимость данной выпускной квалификационной работы в разработке конкурентной стратегии развития для ООО «Интеропт» (стратегия позиционирования, как часть функциональной маркетинговой стратегии для повышения конкурентоспособности и дальнейшего развития). Разработанный алгоритм будет полезен руководителям компании, руководителям отдела маркетинга и продаж.

Данный алгоритм был апробирован в компании ООО «Интеропт» (ТМ «33 пингвина»). Для компании были сформулированы типы целевой аудитории, разработано позиционирование бренда «33 пингвина» для конечного потребителя (покупателей кафе-мороженого), усилено позиционирование для франчайзи, доработана коммуникационная программа (с распределением критериев выбора по каналам коммуникации), разработан план внедрения результатов командной работы. Благодаря полученным результатам работы внедрены новые акции (повышающие «развлекательность» покупки и употребления продукции «33 пингвина» для конечного потребителя). Запущены мероприятия для повышения лояльности и усиления партнерских отношений с франчайзи. Огромное внимание было уделено HR бренду «33 пингвина»: разработан и запущена образовательная программа персонала, проведена масштабная переаттестация, скорректированы способы поиска, отбора и подготовки персонала, система оплаты труда. Разработаны и частично внедрены новые стандарты обслуживания клиентов, разработана система проверки и премирования. Запущены новые форматы продаж от упаковки до формата торговой точки. Компания впервые приняла участие в международных специализированных выставках.

Для работы были использованы следующие методы исследования: изучение и анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной

и зарубежной практики, моделирование, сравнение, различные инструменты маркетингового анализа. В основу выпускной квалификационной работы легла технология H.E.A.R.T. management, учебные материалы с образовательного курса mcloud, личные и экспертные наработки в ходе многократного применения технологии для различных проектов.

Глава 1. Теоретические основы создания конкурентных стратегий развития компании

1.1 Предпосылки к созданию и место маркетинговой стратегии в конкурентной стратегии развития компании

Кризис – это самое подходящее время вывести бизнес на качественно новый уровень. Причины: 1) санация рынка; 2) усиление конкуренции среди оставшихся игроков; 3) конкуренция среди участников абсолютно разных сфер; 4) «зацикливание» конкурентов на оптимизации операционной деятельности и многое другое. Уже сегодня, при условии грамотно разработанной и реализованной конкурентной маркетинговой стратегии бизнеса (включающей в себя в том числе и стратегическое маркетинговое позиционирование), компания имеет возможность не только значительно увеличить свою долю рынка, прибыль, но опередить своих конкурентов, в том числе и зарубежных крупных игроков.

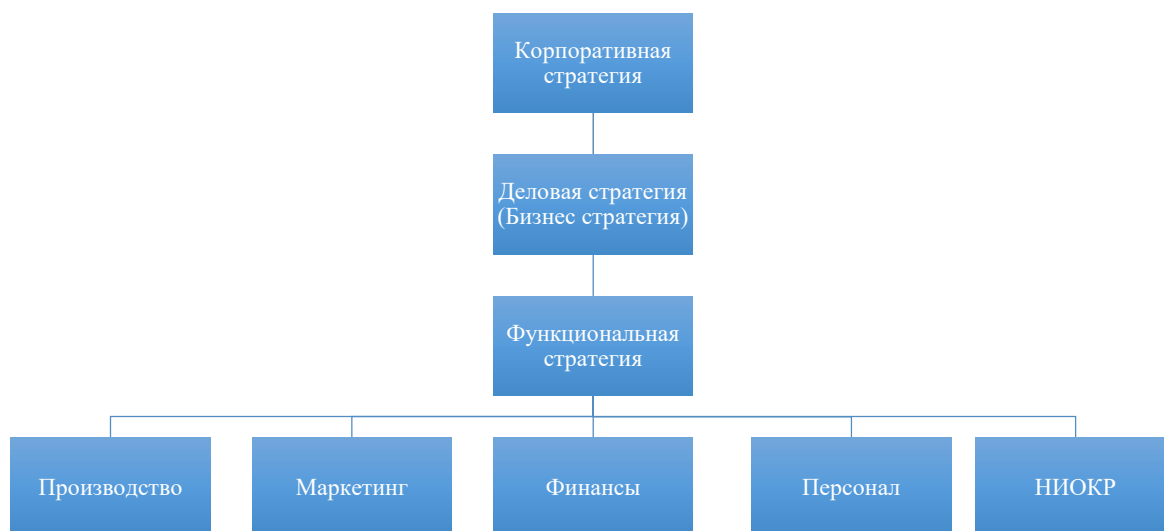


Рисунок 1 – Уровни разработки стратегий

Но при реализации возникает множество проблем. Начинается все с того, что нет четкого общераспространённого понимания стратегии. Далее в выпускной квалификационной работе будет рассмотрена функциональная маркетинговая стратегия развития компании. [25] Разрабатывается собственником (рекомендуется привлекать, хотя чаще разработку функциональных стратегий доверяют линейным руководителям), генеральным руководителем и руководителями подразделений. Результатом работы является стратегия с планом реализации конкурентных преимуществ для обеспечения конкурентной борьбы. Часто возникает путаница в уровнях стратегии, особенно когда дело касается маркетинга. Размытость однозначного восприятия маркетинга в какой-то мере обуславливает наличием десятков его определений. Маркетинг, по сравнению с другими функциями и управления, имеет наибольшую проблему в определении позиции в организации, так как он является одновременно и культурой, и стратегией, и тактикой. Внедрение концепции маркетинга в основу бизнес-процессов превращает организацию в рыночно ориентированную. А понимание того, что маркетинговый процесс является междисциплинарным и охватывает множество областей, закладывает основу для разработки надежных конкурентных позиций. [8]

Далее рассмотрим определения маркетинга и маркетинговой стратегии, задействованные в данной работе. Маркетинг, согласно определению М. Вебстера, это совокупность активностей, включенных в движение товара от производителя к покупателю; процесс или метод продвижения, продажи и распределения продукта или обслуживания; акт или процесс продажи или покупки товара на рынке. [4] Маркетинг – это «правильный продукт на правильном рынке», «согласование ресурсов организации с потребностями рынка» и «все, что помогает продажам» сегодня и в долгосрочной перспективе. Иными словами, маркетинг – это все, что помогает компании стать конкурентной (востребованный продукт на основе уникальных ресурсов, недоступных конкуренту), достичь устойчивого развития (развитие

на протяжении долгого периода) в контексте продвижения товара от производителя к потребителю. [21] Маркетинговая стратегия – часть общей стратегии компании, направленный на разработку, производство, продвижение покупателю товара/услуги, соответствующего покупательским потребностям. [23] То есть это руководство к деятельности по созданию «правильного продукта на правильном рынке», «соотносящая возможности компании с потребностями рынка, обеспечивающее конкурентное положение и долгосрочное развитие. Современные маркетинговые стратегии разрабатываются для конкретной маркетинговой сферы жизни компании. Поддерживает генеральную стратегию бизнеса, не формирует ее, но имеет сильное влияние на нее (так как определяет/создает конкурентное преимущество и план его реализации/донесения). По результатам может оказать влияние на другие функциональные стратегии (персонал, НИОКР, производство). Поэтому часто происходит путаница и маркетинговая (то есть функциональная) стратегия выдается за стратегию бизнеса.

Остается не раскрытым вопрос, как в условиях кризиса зарабатывать больше. Ответ на данный вопрос, в обычной ситуации, дают консалтинговые агентства. Не имеется в виду, что специалисты внутри организации не могут разработать решение. Но к работе стоит подходить с помощью квалифицированных, и самое главное, непредвзятых участников и четкого алгоритма разработки маркетинговой стратегии. Поэтому вероятность, что собственное эго руководителей заглушит голос здравого смысла и логики сводится к минимуму. Но именно сейчас, в кризис, бизнес стал тратить меньше денег (количество проектов уменьшилось в 1,5-2 раза) на консалтинговые услуги. При этом услуги специалистов нужны компаниям как никогда, так как кризис – это время, когда старые стратегии уже не работают. [15] Если бы на рынке (в открытом доступе) существовал алгоритм разработки конкурентных маркетинговых стратегий (простой и понятный для понимания), то вопрос частично бы решился.

Суть разработки маркетинговой стратегии заключается в выборе таких методов работы, которые будут кардинально отличаться от действий других участников рынка, позволят добиться успеха и уникальных конкурентных преимуществ. Алгоритм разработки маркетинговой стратегии в данном контексте – это совокупность последовательных шагов, схема действий, приводящих к желаемому результату, описанному ранее. Разработка стратегии позволяет ответить на ключевые вопросы, определяющие развитие бизнеса: как, где и когда конкурировать? Одной из важнейших частей реализации общей стратегии будет маркетинговая стратегия развития компании, непосредственно влияющая на продажи. Необходимо разрабатывать действенные стратегии, позволяющие влиять на все точки контакта с потребителем в сложном процессе принятия решения о покупке. Стратегическое маркетинговое позиционирование (часть – маркетинговой (функциональной) стратегии) - это один из немногих верных способов расти быстрее рынка. [34, 22]

Изучение кейсов крупных сетевых компаний общественного питания, например, Macdonald's, Starbucks, Ben&Jerry, Burger King, KFS и т.д. Показывает заметное, до 40%, увеличение ценности и цены товаров, обладающих понятным клиенту, и выгодным для него отличием. Как правило, компании с понятным и выгодным позиционированием, захватывают на порядок более крупные доли рынка по сравнению с “компаниями-дженериками” (аналогия с более дешевыми аналогами дорогих лекарственных средств). Правильно сформированное и реализованное позиционирование имеет более долгий жизненный цикл.

Если говорить проще, то позиционирование – это когда потребитель убежден, что продукт данной компании чем-то выгодно отличается от конкурирующего. Отличие может быть рациональным и эмоциональным (в последнее время стали менее убедительны). Всегда должно быть простыми, понятными и выгодными, выраженным не более чем тремя словами, способными «закрепиться» в сознании людей. Таким образом, компания

занимает свою «полочку» в голове покупателя. Компания может как целенаправленно управлять процессом создания позиционирования, так оно может сложиться «стихийно». Но, насколько оно будет выгодно для бизнеса, остается вопрос. Так же не стоит думать, что люди будут думать о компании, как им «сказали». Поэтому позиционирование должно опираться на текущее восприятие аудиторией компании/продукта и доноситься релевантно своей аудитории. Это и есть разработка и реализация конкурентной стратегии развития компании (стратегии позиционирования). Если позиционирование, сложившееся «стихийно» не позволяет компании достигнуть поставленных целей, то на помощь приходит репозиционирование. [16]

На сегодняшний день сложились как некогда благоприятные условия для развития собственного бизнеса, вывод его на принципиально новый уровень развития. Благодаря текущим тенденциям (импортозамещению, трансформации потребительского поведения) и грамотно разработанной и реализованной маркетинговой стратегии, в том числе маркетингового позиционирования (как части маркетинговой стратегии), компания сможет не только выжить в кризисных условиях, увеличить прибыль, вытеснить конкурентов, но и надолго завоевать клиентов. Это реальная возможность опередить конкурентов, отвоевать долю рынка, повысить лояльность клиентов и привлечь новых. Фатальной ошибкой может стать решение «погрузиться» в оптимизацию процессов текущего бизнеса, не «держать руку на пульсе» и вовремя не реагировать на изменения

Кризис закончится, но кто и с какими результатами выйдет из него, надолго определяют сценарий развития дальнейших событий. Именно конкурентная стратегия развития компании поможет «выйти» из кризиса с наилучшими результатами. В данной выпускной квалификационной работе будет рассмотрена стратегия позиционирования как основная часть функциональной маркетинговой стратегии для повышения конкурентоспособности компании и ее дальнейшего развития. Далее разберем

алгоритм разработки конкурентных маркетинговых стратегий и его первоисточники.

1.2 Теоретическая основа технологии H.E.A.R.T. management

В основу усовершенствованного алгоритма для разработки конкурентной маркетинговой стратегии компании, разработанного в данной выпускной квалификационной работе, легла технология H.E.A.R.T. management. H.E.A.R.T. management (human energy activated by revolution technology) – это технология развития бизнеса и «подход к ведению бизнеса». H.E.A.R.T. management — методика интенсивного развития бизнеса и повышения его конкурентоспособности в условиях изменений рынка.

В основе технологии H.E.A.R.T.-management:

1. Team development — активация профессиональных и личных компетенций персонала.
2. Knowledge management & innovation — система управления знаниями и фабрика генерации идей и инноваций.
3. Discovery strategy - стратегия прорыва, предопределяющая успех.
4. Sales&marketing — недооцененные медиа, инструменты маркетинга, social community.

То есть H.E.A.R.T. management - это синтез HR (human resources), КМ (knowledge management), стратегии, инструментов маркетинга и управления проектами. Но технология работает на создание функциональной стратегии бизнеса (маркетинговой), но может оказать влияние на другие функциональные стратегии (например, персонал, НИОКР, производство и т.п.).

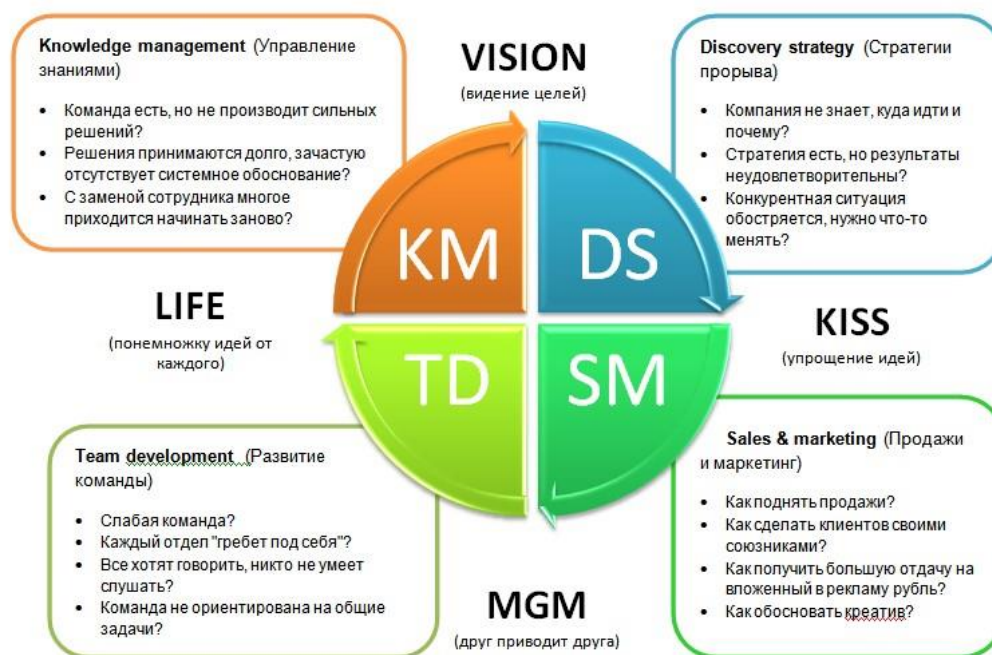


Рисунок 2 - H.E.A.R.T. management - основа перехода к саморазвивающейся и самоуправляющейся организации [32]

Технология помогает разработать конкурентную маркетинговую стратегию для развития компании (включающую стратегию позиционирования). Конкурентная маркетинговая стратегия развития компании (стратегия позиционирования) – это маркетинговая стратегия, но сильно влияет на развитие всего бизнеса.

В основе конкурентной маркетинговой стратегии для развития компании лежит стратегия позиционирования. Современный потребитель перегружен информацией (реклама, торговые марки и. т.п.). Поэтому необходимо и экономически выгодно для компании «занять выгодную позицию - «полку в голове» потребителя», выделиться среди конкурентов, показать ценность своего продукта. Позиционирование - это мнение потребителей о компании. Это то, за что клиент будет покупать именно продукт или услугу данной компании, а не конкурирующей. Это процесс оптимального размещения товара на каком-то сегменте рынка с целью максимального приближения товара к потребителю. Позиционирование помогает выйти из «ценовых войн». [8]

Для создания результативных коммуникаций H.E.A.R.T. management использует подход избирательных сообщений, концентрации на малых группах, сегментировании, новых форм коммуникаций и ситуации, в которых потребитель максимально готов воспринимать коммуникации о продукте/услуге. Такой подход помогает оптимизировать рекламный бюджет, создавать полный комплекс коммуникаций, направленных на выстраивание взаимовыгодных и долгосрочных отношений компании с потребителем через эффективное использование потенциала бизнеса.

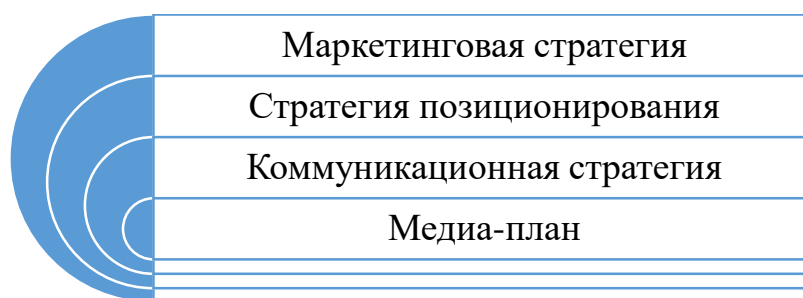


Рисунок 3 - Структура современной маркетинговой стратегии

В H.E.A.R.T. management основе лежит концепция позиционирования Джека Траута, а также инструменты и подходы Филипа Котлера, Генри Асселя, Россера Ривза, Майкла Портера, Дэвида Огилви и других, в том числе авторские инструменты десятка российских экспертов. Данная технология представляет из себя четкую логическую последовательность инструментов создания решения – поиска дифференцирующего отличия компании/ТМ, создания стратегии позиционирования и коммуникационной стратегии. Но к сожалению большая часть информации закрыта. Описанный далее алгоритм является собственными наработками. В основу легли методические материалы по H.E.A.R.T. management, образовательные материалы школы развития бизнеса mcloud и личные наработки, полученные в ходе применения данной технологии на различных проектах.

Цели H.E.A.R.T. management: 1) разработка маркетинговой стратегии развития компании (позиционирования) - выявление, формализация и обоснование выгодной конкурентоспособной позиции компании среди конкурентов в сознании целевой аудитории.; 2) разработка

коммуникационной стратегии – определение последовательности, форм и содержания коммуникаций с целевой аудиторией для достижения максимального коммерческого эффекта; 3) разработка медиа-плана – итогового рабочего, для отдела маркетинга, документа – плана коммуникаций.

В итоге усовершенствованной технологии добавляется блок «план внедрения/реализации» основан на базовом курсе управления проектами. «есть цель – делай!» - принцип модернизированной технологии. Иначе разработанная стратегия «ляжет на полку».

Результаты H.E.A.R.T. management: 1) ясная, простая, однозначная, выгодная идея позиционирования, отличающая компанию от других игроков на рынке; 2) карта построения бренда - донесения ключевых аспектов позиционирования до потребителя; 3) коммуникационная стратегия с результативными маркетинговыми коммуникациями, имеющую максимальную релевантность; 4) карта донесения сообщений - синтез смыслов и точек контакта; 5) медиа-план с прописанной последовательностью, формой и содержанием коммуникаций; 6)) план по реализации (стратегия развития компании).

К плюсам технологии H.E.A.R.T. management относится то, что стратегию создают не привлеченные консультанты, а команда компании. Технология использует энергию сотрудников, их опыт, знания, систематизирует и дает инструмент, как их применить для разработки стратегии. После сотрудники становятся способными создавать сильные стратегические маркетинговые решения и воплощать их в жизнь, регулярно производить работающие идеи и легко обмениваться знаниями и опытом внутри компании. Поэтому инструментам knowledge management в данной работе мы уделим особое внимание. Далее рассмотрим алгоритм разработки конкурентной стратегии компании. [3]

Глава 2. Алгоритм разработки конкурентных стратегий компании

2.1 Этапы алгоритма разработки конкурентной стратегии компании

К большому сожалению по технологии мало материала, к которому есть открытый доступ. Поэтому первичная структура была взята из методички Н.Е.А.Р.Т. management, наполнение из курса mcloud, первоисточников, личного и экспертного опыта работы по технологии, отрывочных публикаций в сети Интернет.



Рисунок 4 – Суть технологии Н.Е.А.Р.Т. management (успешно продаваемый продукт)

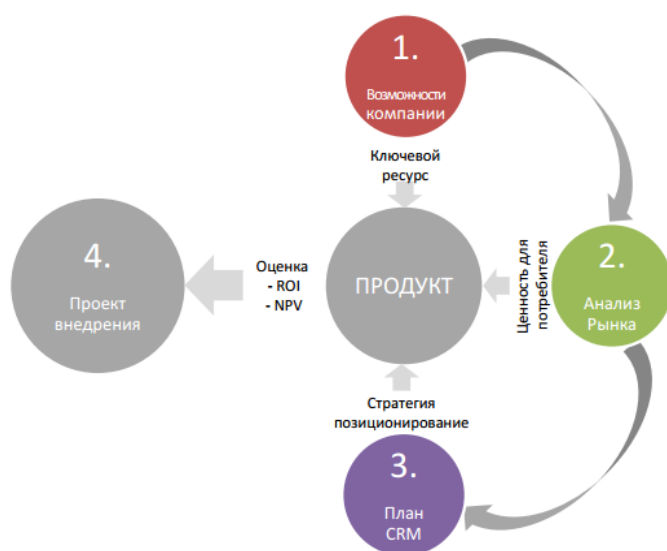


Рисунок 5 - Структура подхода Н.Е.А.Р.Т. management

Структура подхода: 1) рассматриваются возможности компании, идет поиск ключевого ресурса, анализ конкурентов. 2) проводится анализ рынка для определения ценности для потребителя. Поиск выгодного отличия – позиционирования - находим то, что поможет получить прибыль и чем вы отличаетесь от конкурентов. Поиск доказательств найденного выгодного отличия и обоснование, аргументы в поддержку отличия компании. 3) составляется план CRM (customer relationship management, система управления взаимоотношениями с клиентами). Донесение ценности отличия до клиентов – коммуникационная стратегия - запускаем подходящую систему коммуникаций и доносим отличия компании до потребителя. На выходе получаем стратегию позиционирования. 4) разрабатывается или «усиливается» продукт. Проводится оценка ROI (return on investment, коэффициент, показывающий уровень доходности) и NPV (net present value, чистая приведенная стоимость). Разрабатывается проект внедрения.

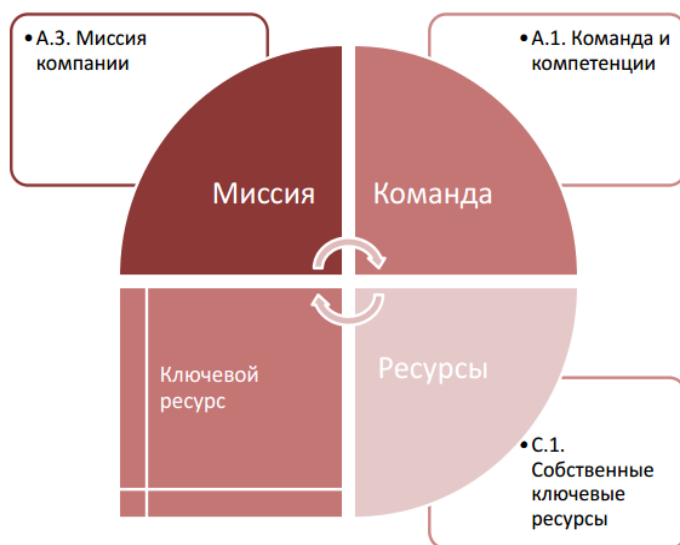


Рисунок 6 - Этап 1. Возможности компании

Этап 1. Возможности компании. Анализ заинтересованных сторон. Команда и компетенции. В начале работы необходимо понять, какие люди входят в команду (вливают на принятие решения) и какими компетенциями они обладают. Увидеть, всех вовлеченных сторон и обосновать, почему люди будут содействовать компании, помогать ей. Алгоритм действий: 1) Определить, кто входит в команду (кто искренне заинтересован в результате);

2) Оценить, какими компетенциями какие люди обладают; 3) Зафиксировать, все влияют на команду, решение (внешние и внутренние силы); 4) Понять их интересы и степень влияния. Результатом анализа является прописанная команда, где ясно, какими компетенциями какие люди могут влиять на разработку решения.



Рисунок 7 - Этап 1 анализ рынка

Этап 2. Анализ рынка. Состоит из компонентов: тренды и достижимые рынки, выгодные варианты дифференцирования, анализ и выбор типажей целевой аудитории.

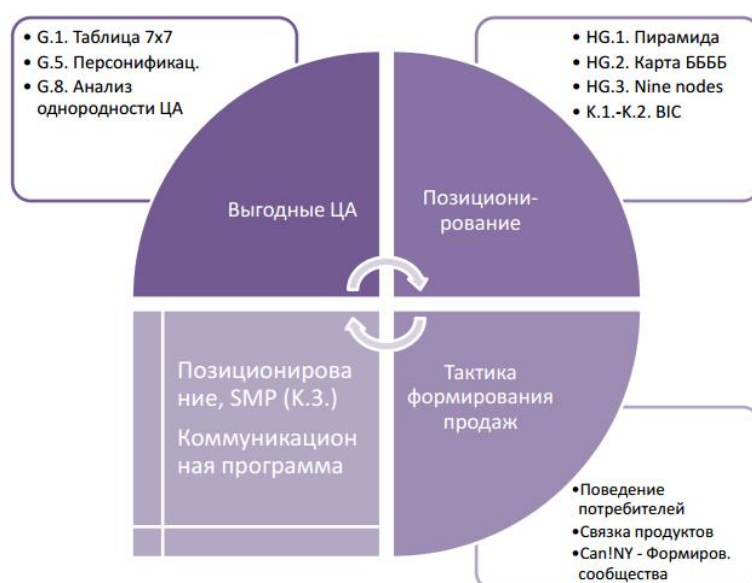


Рисунок 8 - Этап 3. Управление отношениями с клиентами

Этап 3. Управление отношениями с клиентами. Определяются выгодные целевые аудитории, позиционирование, тактика формирования продаж. В результате получаем позиционирование и необходимую коммуникационную программу. [10]



Рисунок 9 -Этап 4. Проект внедрения

Этап 4. Проект внедрения. В результате всей работы необходимо оформить все решение в проект внедрения получившейся стратегии маркетингового позиционирования, создать устав проекта, диаграмму Ганта и прогноз денежного потока (минимум). [1]

2.2 Базовые методы knowledge management, используемые при разработке стратегии развития компании

Одним из условий работы по технологии H.E.A.R.T. management является командная работа. Поэтому особое внимание уделяется техникам knowledge management для организации групповой работы. Далее будут рассмотрены некоторые методы (наиболее сложные), используемые в работе. Некоторые методы можно встретить, например, в управлении качеством или бережливом производстве. Так же особое внимание необходимо уделить окружающей среде: некоторые блоки стоит делать в кабинете с флипчартом, некоторые удобнее вдали от офиса, в месте не связанным с работой или месте, где можно наблюдать за целевой аудиторией (например, кафе). Этими рекомендациями не стоит пренебрегать, так как они были выработаны на

основе многократного использования технологии российскими специалистами СОМАР и гильдии маркетологов. [28, 2]

Согласно определению, управление знаниями (knowledge management, далее КМ) или менеджмент знаний – это процесс, позволяющий создавать, сохранять, распределять, применять знания компании для повышения ее эффективности и конкурентоспособности. В последнее время бесспорно возросла важность знаний в бизнесе (увеличение сектора услуг, увеличение производства наукоемких продуктов, упрощение доступа к знаниям и увеличение поступающей информации, популярность услуг, отдаваемых на аутсорсинг и т.д.). В то время, как количество важных знаний увеличивается, время на ответную реакцию уменьшается. Знания все быстрее устаревают и обновляются. Поэтому если организация управляет собственным интеллектуальным капиталом, то это способствует увеличению ее инновационных возможностей, обеспечивает конкурентоспособность на рынке. Привлекать знания сотрудников организации, разрабатывать стратегию развития компании командой необходимо не только с точки зрения мотивации к ее последующему применению, но и с точки зрения цены получения знаний и их качества. В «головах» сотрудников актуальная информация, осознания существующих проблем, но порой недостаточно полномочий или мотивации их решать или другие причин.

В рамках H.E.A.R.T. management рекомендуется использовать не большое количество методов КМ. Но этот список может изменяться в зависимости от ситуации, какие методы более близки компании. Но попробовать стоит и рекомендованные. Далее рассмотрим наиболее сложные методы КМ, но крайне эффективные.

- Кодекс - своеобразные правила работы вашей команды, правила проговариваются в команде и обсуждаются. Разрабатываются в самом начале. Правила постоянно дополняются. Список оформляется в письменной форме, помещается на видное место. Все члены команды неукоснительно соблюдают правила, следуют им. Можно (на усмотрение) назначать символические

«штрафы» за нарушение. Данный метод способствует созданию командного духа и организации совместной работы. Рекомендуется обязательно включить правила: «нет критике! Только усиления!», «все должны быть зафиксированным и сохранённым» и «дайте возможность высказаться каждому (кто в команде разработчиков стратегии)».

- Метод фокальных объектов. Метод предназначен для поиска неординарных решений в условиях дефицита информации и времени, адаптации существующих решений к конкретным условиям. Принцип действия заключается в том, что с помощью формирования случайных ассоциативных связей снимаются ограничения линейного мышления. Количество участников команды 6 – 12 человек (желательно, четное количество). Продолжительность работы по методу должно быть ограничено 15– 30 минутами. Условия работы - изолированное просторное место с большой доской либо листами для флипчарта. Последовательность действий: 1. Составить список произвольных объектов (имен существительных). 2. По каждому объекту подготовить список свойств и качеств (прилагательных) 3. Через свободные ассоциации найти объяснения, чем они могут быть связаны с исследуемым объектом. 4. Каждое из них записать списком на листе. Записывать все связки, которые придут в голову участникам. 5. Высказывание идей происходит в произвольном порядке, когда идей наберется 20-30 или, когда шквал идей начнет стихать, записывающий начинает спрашивать идеи по кругу в группе. 6. Только после окончания «шквала идей» они оцениваются на возможность использования. При составлении списка объектов и свойств не стоит использовать слова, напрямую не связанные с объектом исследования. Желательно использовать слова из разных предметных областей. Роли в команде необходимо заранее распределить. Выделить модератора, фиксатора, участника. [25]

- Бритва Оккама. Применяется для упрощения решения, выявления основных понятий. Количество участников: 5-9 человек. Продолжительность: 10-20 минут. Конечный результат должен быть представлен в простом виде. 1.

Взять полное описание идеи и решения в письменном виде. 2. Участники метода сокращают общее описание идеи на одно слово (можно вычеркнуть его в общем тексте). 3. Описание сокращается до тех пор, пока не будут выявлены основные понятия в идеи, и она не приобрела простой вид. Но идея должна оставаться в рамках здравого смысла. Роли модератор, фиксатор, участники. [12]

- Корабельный совет. Используется чтобы получить информацию от всех членов команды в условиях ограниченного времени. Продолжительность: 15-25 минут. Желательно проводить в изолированном от внешней среды и без особых раздражителей месте. Используется принцип высказывания от самого «младшего» в команде до лидера. Это позволяет минимизировать давление лидера. Необходимо: 1. Объявить участникам очередность выступлений (от менее значимого к лидеру). 2. Заслушать каждого участника о путях решения проблемы (в установленном порядке). 3. Капитан команды (руководитель или модератор) собирает результаты со всех участников, сводит в общий список. Высказываться по проблеме должны все. Вопросы задает только «капитан» (модератор). Критиковать, а затем и защищать отобранные идеи должны все, но после команды модератора («капитана»). Итог работы подводит «капитан». [19]

- Пять почему или “5 why?”. Метод позволяет узнать истинные причины, через определение причинно-следственных связей конкретной проблемы. Количество участников: 3 – 5 человек. Продолжительность: 15 минут - 45 минут. Условия работы: изолированное от внешней среды, без особых раздражителей помещения. Роли: модератор, фиксатор, участники. Инструкция: 1. четко обозначить проблему – вопрос; 2. ответить на вопрос «почему?»; 3. Зафиксировать ответ/причину или несколько причин; 4. Последовательно отвечать на вопрос «почему?» и фиксировать ответы, постепенно углубляясь к истинной причине; 5. Если логическая цепочка вопросов – ответов прерывается, вернуться на предыдущий уровень и найти другой вариант «почему»; 6. Зафиксировать финальную версию решения.

Необходимо соблюдать логичность и последовательность цепочки, отвечать на вопрос "почему?", а не "зачем? В результате команда получит схему взаимосвязей на флипчарте. [33]

Данные методы помогут повысить качество и эффективность командной работы. Список может увеличиваться в зависимости от ситуации, предпочтений. Но при работе стоит попробовать рекомендованные методики. Далее будут рассмотрены этапы алгоритма разработки конкурентной стратегии развития более подробно.

2.3 Возможности компании, миссия, команда, ресурсы, ключевые ресурсы

Этап 1 «возможности компании» состоит из трех блоков: миссия, команда, ресурсы. В результате работы над блоком получаем «ключевые ресурсы» компании.

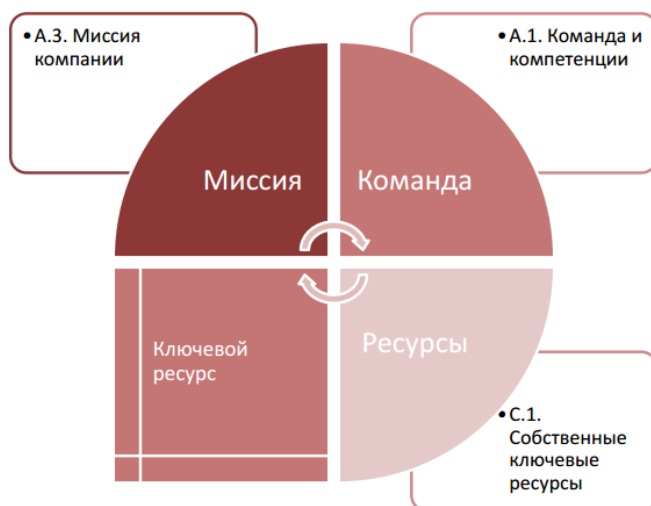


Рисунок 10 – Этап 1. Возможности компании

Анализ заинтересованных сторон, команды и компетенций

Анализ заинтересованных сторон, команды и компетенций (a2, a1). В начале работы необходимо понять, какие люди входят в команду (влияют на принятие решения) и какими компетенциями они обладают. Увидеть все вовлеченные стороны и обосновать, почему люди будут содействовать компании, помогать ей. Алгоритм действий: 1. Определить, кто входит в команду (кто искренне заинтересован в результате); 2. Оценить, какими компетенциями какие люди обладают; 3. Зафиксировать всех, кто влияет на команду, решение (внешние и внутренние силы); 4. Понять их интересы и степень влияния. Результатом анализа является прописанная команда, где ясно, какими компетенциями кто обладает, какие люди могут влиять на разработку решения, помогает оценить риски. Чем больше ресурсов, тем более ценные продукты можно создать (а команда является одними из важнейших ресурсов). В проработке данного блока должны участвовать те, кому собственники бизнеса доверяют в рамках их компетенций в принятии

стратегических решений (кто наиболее всех заинтересован в развитии бизнеса). Рекомендованный КМ метод – метод мозгового штурма.



Рисунок 11 – Иллюстрация примера анализа заинтересованных сторон (a2), команды и компетенций (a1) [32]

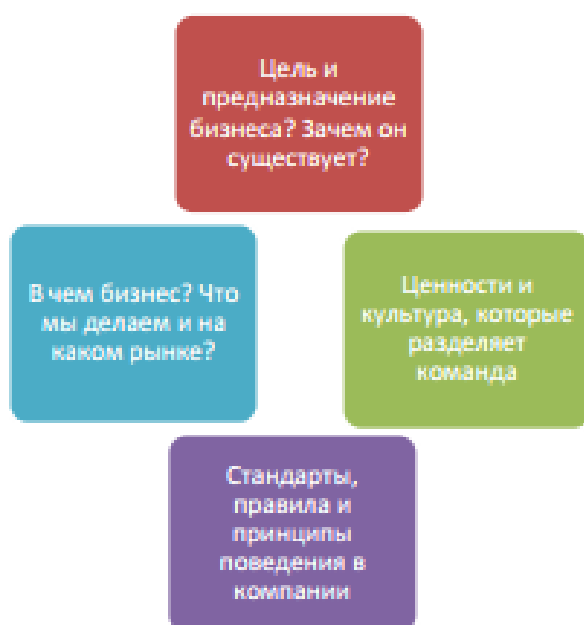
При выполнении анализа стекхолдеров необходимо ответить почему членам команды будет интереснее работать в команде. Шаг 1. Подготовка списка – описать всех заинтересованных лиц, которые влияют на развитие департамента (км метод - мозговой штурм). Шаг 2. Прорисовка карты – в центре карты пишется название проекта и вторым уровнем выписываются заинтересованные стороны. Если их слишком много - группируются по общему признаку и добавляется дополнительный уровень (км метод ограниченного хаоса). Шаг 3. Анализ целей и интересов сторон – описание возможностей и угроз для каждой из выбранных 5-7 заинтересованных сторон. И то и другое рассматривается через призму работы департамента и его развития. Оформить можно в виде простой таблички. В результате работы над блоками a1 и a2 получается карта целей всех заинтересованных сторон, в том числе, связь с глобальными целями компании. [18]

Миссия компании

Миссия компании (a3) служит основанием для формирования целеполагания и принятия всех основных управленческих решений. Помогает

идентифицировать рынок, частью которой является компания. Определить свойства (потребности) рынка. Определить предназначение (миссию) компании, исходя из ее роли на рынке по удовлетворению потребностей последнего. Миссия должна быть: истинная, а не декларируемая; разделяемая всеми сотрудниками и «заряжающей их»; разделяться внешним миром; быть релевантной целям компании; относиться к текущему моменту (что уже делаем), а не к будущему. Миссия должна быть ясной, простой, однозначной. Может отвечать на вопрос «что такое полезное, интересное, важное и ценное мы будем делать для наших клиентов, чтобы они с удовольствием платили нам деньги?» миссия способствует осмыслению своего бизнеса и поля, на котором он развивается. Миссию нужно осознавать до работы с позиционированием. Нет миссии – нет позиционирования.

На данном этапе не следует углубляться. Необходимо сформировать начальное понимание. Миссия будет уточняться после формирования позиционирования. Работа над данным блоком предопределяет стратегию: баланс между целями бизнеса и условиями внешней среды (клиенты, конкуренты). При разработке рекомендуется использовать метод классического мозгового штурма. Для работы необходимо полностью изолированное помещение.



Анализ ресурсов

Ресурсы (активы) (а4) – материальные и нематериальные объекты, к которым компания имеет доступ, и от которых она ожидает прибыль в будущем. В отличие от бухгалтерских активов, здесь активы могут не принадлежать вам лично, но у вас есть «налаженный» доступ к ним.

Чтобы понять, какие ресурсы есть в распоряжении компании необходимо: составить список ресурсов; оценить их уникальность и важность. Типы ресурсов: человеческие, инфраструктурные, материальные, знаниевые, связи, время. Алгоритм работы над блоком: 1. Необходимо сформировать список имеющихся у компании в настоящий момент ресурсов. 2. Оценить ресурсы из списка по их уникальности (да/нет). 3. Оценить ресурсы по важности (по 10 бальной системе). Данный блок нужен для того, чтобы понять, какие ресурсы есть в распоряжении компании. В формулировке участвуют топ-менеджеры и собственники. Метод КМ - классический мозговой штурм. К работе так же необходимо привлечь сотрудников (в виде интервью). Список ресурсов необходимо обновлять ежемесячно.

Важно помнить, что ресурс должен быть всегда конкурентным. Уже из формулировки должно быть понятно, как компания может коммерциализировать данный ресурс. В первую очередь нужно определить уникальные ресурсы потому что конкурентные преимущества (одна из целей конкурентной стратегии) достигаются только с помощью уникальных (ключевых) ресурсов. Уникальные ресурсы компании отличаются следующими свойствами (или комбинацией свойств):

- Коммерциализируемость (то есть за короткий период времени ресурс можно конвертировать в деньги);
- Труднодоступность (таким образом существует не большая вероятность, что конкурент станет обладателем аналогичного ресурса);
- Сложнокопируемость (аналогично предыдущему пункту);

- Ресурс – собственность бизнеса (а не отдельного человека в компании, иначе ресурс легко потерять).

Хорошим примером уникальных ресурсов является база данных клиентов, договор на поставку редких товаров по эксклюзивным ценам, лицензия на разработку газового шельфа. [35, 36]

Собственные ресурсы (с1, с2) (имеющиеся, достижимые, недостижимые). Проанализировать все имеющиеся и достижимые ресурсы. Выявить возможные УТП (уникальное торговое предложение). Понять, что компания может достичь.

Ресурс	Аргументы в поддержку (RTB)	Важность	Уникальность	
Имеющиеся ресурсы				
Достижимые ресурсы				Срок приобретения
Недостижимые ресурсы				Какому конкуренты принадлежат

Рисунок 13 - Собственные ресурсы (с1, с2) [32]

Алгоритм: ресурсы - возможности и потенциал компании, которые позволяют достигать поставленных целей. Составить списки имеющихся и достижимых ресурсов. Оценить их уникальность и важность. 1. Сформировать список имеющихся у компании в настоящий момент ресурсов. 2. На основании каждого из ресурсов придумать не менее одного возможного аргумента в поддержку 3. Сформировать список достижимых для компании в настоящий момент ресурсов. На основании каждого из ресурсов придумать не менее одной возможной «причины, чтобы поверить». Достижимыми считаются ресурсы, которые компания может купить, арендовать, нанять и т.п. Используя имеющиеся ресурсы. 4. Оценить ресурсы из списка по их уникальности

(да/нет) и важности (по 10 бальной системе). Для составления оценок используйте метод экспертных оценок. В результате команда получает список текущих ресурсов и «техническое задание к развитию ресурсов в будущем (для реализации стратегии конкурентного преимущества). В команде разработчика так же участвуют собственники и топ-менеджеры. Для экспертных оценок привлекаются технологи, менеджеры по продажам и т.п., те, кто лучше знает конкурентов и разбирается в предмете. Рекомендуется использовать метод мозгового штурма и «5 why?» для работы нужно большое свободное помещение и много листов для флипчартов. Время работы не ограничивается.

2.4 Анализ рынка

Этап 2 – это анализ рынка. Состоит из компонентов: тренды и достижимые рынки, выгодные варианты дифференцирования, анализ и выбор ЦА типажей целевой аудитории.



Рисунок 14 - Анализ рынка

PESTLE-анализ

Начинать стоит с классического pestle анализа (a8). Рассматриваем следующие параметры:

- 1) Политические – стабильность правительства, налоговая политика, регулирование международной торговли, социальная политика.
- 2) Экономические – тренды, валовый национальный продукт, инфляция, безработица, глобальный/национальный экономический кризис и т.п.
- 3) Социальные – демография населения, социальная мобильность, распределение расходов, традиции работы и досуга, уровень образования населения и т.п.
- 4) Технологические – инновационные разработки, скорость распространения новых технологий, доля устаревших технологий, правительственная поддержка новых технологий и т.п.

5) Юридические – законы о конкуренции и монополизации производства, законы о занятости населения, трудовой кодекс, законы об охране здоровья сотрудников, лицензирование продукции и т.п.

6) Экологические – законы об охране окружающей среды, потребление энергии, утилизация отходов и т.п.

PESTLE-анализ проводится для того, чтобы понять тренды, сделать прогноз развития рынков – выбрать самый выгодный сегмент. Алгоритм действий: описать ключевые тренды по каждому направлению; оценить влияние каждого фактора на бизнес компании (в баллах от 1 до 10). В результате компания получит «рейтинг силы влияния» внешних факторов. Необходимо, чтобы понять, куда выгодно инвестировать ресурсы – где больше возможностей зарабатывать, определить ключевые тренды, которые влияют на компанию.



Рисунок 15 – PESTLE-анализ [9] [32]

Анализ рынка

Анализ рынка (в1) необходим, чтобы определить место компании на рынке сегодня и завтра. Нужен для того, чтобы выбрать наиболее выгодную стратегию - сосредоточить все усилия на ней. Необходимо проработать тренды, постараться «заглянуть в будущее» (изучить аналитические отчеты о состоянии отрасли, пообщаться с коллегами и экспертами, посетить профессиональную конференцию). Нужно понять какими будут потребители, конкуренты, как изменится рынок. Предположить, где будет место компании в будущем. Важно не перепутать тренды (долгосрочные изменения) со «вспышками» (эпизодическое, краткосрочное изменение на рынке, не

влекущее серьезных изменений). Данный блок выполняют собственник, директор по развитию, аналитики, директор по продажам. КМ методы - мозговой штурм и «5 why?». Для работы на данном блоком рекомендуется выбрать максимально динамичное место (торговый центр, аэропорт, бизнес-центр), не офис.

Результат – топ 3 самых сильных трендов по каждому блоку, топ 3 того, как это может повлиять на наш бизнес топ 3 возможных действия компании (гипотезы). Нужно зафиксировать на флипчарте.

Алгоритм заполнения: выбрать единственное значение по каждому из критериев в столбце «текущее значение»; выбрать единственное значение для каждого из критериев в «значение – цель»; сопоставить все значения в столбце на логичность. Этот блок требуется для того, чтобы выбрать наиболее выгодную стратегию - сосредоточить все усилия на ней. В разработке участвуют собственник, директор по развитию, директор по продажам. Требования к окружающей среде: максимально тихое и комфортное место, минимум раздражающих факторов.

Индикатор	Значение текущее	Значение – цель
Название рынка (Рынок должен существовать в голове потребителя, а не в ваших головах. Поэтому после того как вы сформулировали его, задумайтесь, а действительно ли он есть в голове у ваших клиентов. Если есть сомнения, переформулируйте название столько раз, пока не добьетесь полной уверенности)		
Тип конкуренции: ЧИСТАЯ КОНКУРЕНЦИЯ, ОЛИГОПОЛИСТИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ, ОЛИГОПОЛИИ, МОНОПОЛИИ, МОНОПОСНИЯ		
Место в цепочке поставок (Если ваш бизнес совмещает более одной роли, выберите ключевую, которая является основой бизнеса и которую бы вы при необходимости выбора оставили за собой. Данная характеристика относится к вашему бизнесу (его место на рынке) и вы можете на нее влиять) РОЗНИЦА – ПРОИЗВОДИТЕЛЬ – ДИСТРИБЬЮТОР:		
Тип выбора продукта: Top of mind – к данному типу рынка относятся продукты повседневного употребления, например йогурты, зубная паста, носовые платки, шампунь, батарейки, презервативы – практически весь ассортимент магазина товаров у дома. Glory – к данному типу рынка относятся товары, которые люди выбирают по рекомендациям, не особо разбираясь в чем разница между одними и теми же товарами разных производителей (но и не неизвестное название), потому что нет явных измеримых критериев выбора, например двери, пластиковые окна, машинное масло, паркет, бытовая техника (основа выбора продукта – как все или не хуже других). Value – к данному типу рынка относятся брендовые вещи, за которые готовы переплачивать, мотивацией к покупке являются в том числе понты, например, автомобили, часы, брендовая одежда (основа выбора продукта – выделить себя).		
Товарные категории (кто является конечным пользователем продукта): B2C - продукт потребляется домохозяйствами/человеком (пример: минеральная вода, подшипник для велосипеда. Причем не важно, что товар продается через дистрибьюторов в магазины и только там покупается потребителем. Главное, кто конечный потребитель продукта.) B2B – продукт потребляется другим бизнесом (пример: производство экранов для мобильных телефонов, подшипник для турбины) B2G – продукт потребляется государственными органами (пример: электронное правительство)		
Частота покупок (пользования) Частота покупки - количество сделок в период времени. Частота использования - количество раз использования за период времени. Пример: Ученик покупает тетради 3-4 раза в год, пользуется ими каждый учебный день. Частота покупок определяется типичным поведением потребителей на этом рынке, но компания может на нее влиять, повышая данный показатель.		
Тип покупки в месте продаж ТВЕРДО ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ - целенаправленно, выбирает конкретный продукт (продукт из списка). ЧАСТИЧНО ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ - берет по ходу движения, видя знакомое "все равно надо купить" ИМПУЛЬСНЫЕ - случайно увидел, заинтересовался, купил, не было в планах вообще (прикассовая зона).		
Тип продукта (Что вообще люди на этом рынке покупают. В случае если в продукте сочетаются несколько типов, выберите наиболее важный, тот без которого продукт перестал бы существовать.): ТОВАРЫ – УСЛУГИ – ЗНАНИЯ		
Темпы развития рынка: Посчитайте темп прироста рынка. >5% РАСТУЩИЙ от 0% до 5% СТАБИЛЬНЫЙ <0% СТАГНИРУЮЩИЙ		
Причины покупки (тип + конкретные причины): ПОЗИТИВНЫЕ - стремление к чему-то. НЕГАТИВНЫЕ - избегание чего-то		
Емкость рынка – в млн.рублей / количество потребителей / количество проданных единиц продуктов в год		

Рисунок 16 - Анализ рынка [32]

Закон жертвы

Закон жертвы f4. Развиваться по всем направления (охват, новации, широта линейки) невозможно (или будет неоправданно дорого для компании). Цель данного блока - определить, какие из трех составляющих (охват, новации, широта линейки) нужно принести «в жертву» другим. Развиться до уровня лидера по всем параметрам практически невозможно. Маркетинг – это наука о том, как концентрироваться на самом главном. Вложить инвестиции сразу во все параметры – недальновидный стратегический шаг. Для этого необходимо, учитывая собственные ресурсы и определенный рынок, принять решение, какая из составляющих какой приносится в жертву. Обозначить соответствующие значения на своих осях и соединить. Важно, что акцент нужно сделать только один. В жертву принести не менее 1, а лучше 2 «направления».

Кто участвует в разработке: владелец компании, представители служб маркетинга, коммерческого отдела, розницы, эксперты отрасли. Нужно подобрать помещение с минимумом раздражающих факторов. При работе можно использовать метод обратного мозгового штурма.

Алгоритм: 1.определить, какие ресурсы и возможности есть у компании; 2.определить, какие из осей закона жертвы достижимы для компании; 3.выбрать наиболее выгодное направление; 4.внести соответствующие требования в блок «что делать обязательно – что не делать ни в коем случае. 5.после того, как будет выбрана стратегия дифференцирования, повторно проверить закон жертвы.

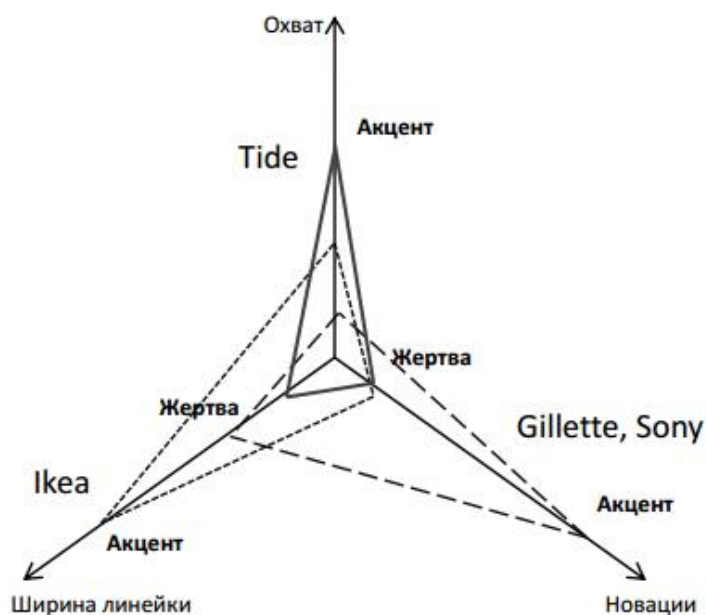


Рисунок 17 - «Закон жертвы» [32]

Check-лист:

- B1. Анализ рынка – определиться с рынком, на котором работает компания.
- A8. Pestle-анализ – выявить тренды, которые будут изменять рынок. Компания определяет какие и как повлияют на компанию, как компания может использовать их с выгодой для себя.
- C1. Собственные ресурсы – проанализировать ресурсы, которые помогут конкурировать (материальные, нематериальные).
- F4. «закон жертвы» – от далее (после определения рынка, на котором компания конкурирует) необходимо определить конкурентов. [29]

Анализ конкурентов

Анализ конкурентов (d4). Прямые конкуренты – это игроки того же рынка. Косвенные – удовлетворяют аналогичную потребность, но нодятся на другом рынке. Косвенными конкурентами могут быть не только отдельные компании, но и товарные категории и вне товарные альтернативы.

Нужен для того, чтобы зафиксировать и проанализировать стратегии (направление развития) каждого из конкурентов. Для этого нужно:

синтезировать в одну таблицу сильные и слабые стороны конкурентов, проанализировать, как можно использовать выявленные уязвимости. Далее дополнить таблицу информацией о трендах на рынке. В результате работы получается «назначение» по каждому из конкурентов: с кем договариваться, с кем держать нейтралитет, кого копировать, в чьи слабые стороны «бить».

Конкуренты так же могут стать партнёрами на основе проведенного анализа, выявив сильные и слабые стороны, можно предположить, на какой основе конкуренты могут быть полезны друг-другу, например, предоставлять услугу/товар в комплекте.

В разработке так же участвуют: собственник, директор по маркетингу, директор по продажам. Требования к окружающей среде: вся информация по конкурентам должна быть в доступе (задание подготовить отделу маркетинга). Пример заполнения на рисунке снизу. Время на данный блок не стоит ограничивать. Важно досконально изучить конкурента.

Конкурент	Ресурсы	УТП	Стратегия	Сильные стороны	Слабые стороны

Рисунок 18 - Check-list анализа конкурентов (d4) [32]

Важно уметь оценить конкурента. Чтобы ориентироваться на рынке, знать свои возможности и угрозы, нужно иметь актуальную информацию, мониторить конкурентов, чтобы предугадать его действия, спланировать свои.

В результате необходимо зафиксировать и проанализировать стратегии (направления развития) каждого конкурента. Использовать слабые стороны конкурента в интересах собственного бизнеса. То есть знать уникальные ресурсы конкурента, определить уникальные торговые предложения конкурента (основанные на ключевых ресурсах), определить какой стратегии (оборонительной, наступательной, фланговой, партизанской) придерживается

конкурент. Определяя сильные и слабые стороны необходимо далее понимать, как компания собирается парировать их. Более того, сильная сторона часто является и уязвимостью для него. Определяя слабые стороны, компания готовит «план атаки» на них.

Check-лист:

- B1. Анализ рынка – определиться с рынком, на котором работает компания.
- A8. PESTLE-анализ – выявить тренды, которые будут изменять рынок. Компания определяет какие и как повлияют на компанию, как компания может использовать их с выгодой для себя.
- C1. Собственные ресурсы – проанализировать ресурсы, которые помогут конкурировать (материальные, нематериальные).
- F4. «Закон жертвы» – от чего компания отказывается. Маркетинг – наука концентрироваться на главном.
- D1. Список конкурентов – список с кем конкурируем.
- D2. Ресурсы конкурентов – проанализировать какие ресурсы может использовать конкурент при «войне» с нашей компанией.
- D4. Check-лист конкурентов – составили полное досье конкурента его привычки, манеры

Уникальное торговое предложение, стратегия дифференциации по Трауту

УТП (уникальное торговое предложение) и стратегия дифференциации по Трауту (d5). Необходим для того, чтобы определить, какие ниши в головах целевой аудитории свободны, а какие прочно кто-то занял, оценить, какие ниши возможны к достижению. Алгоритм: определить какие ниши уже заняты конкурентами (на рынке на котором работает наша компания); зафиксировать, какие слова, смыслы, заняты конкурентами; составить таблицу с указанием конкурентов, выбранных стратегий и слов. Помогает понять идею дифференцирования нашей компании. Данный инструмент помогает выявить свободные ниши, которые могут лечь в основу выгодного отличия нашей

компании с позиции потребителя без дополнительных инвестиций. Если на рынке нет свободных ниш – необходимо вернуться к работе над модулем b.1, необходимо переформулировать/поменять рынок. Подходить необходимо со стороны потребителя. [37]

Источники информации: опрос потребителей, экспертные оценки. Команда разработчиков: группы по 4 человека. Рекомендуемые КМ метод - метод фокальных объектов, 6 thinking hats, классический мозговой штурм. По возможности стоит привлечь ключевых экспертов в отрасли.



Рисунок 19 - УТП, стратегия дифференциации по Трауту [4] [32]

Лидерство – главная компания на рынке, компания-победитель.

Специализация* – эксперт отдельного направления, профессионал, который разбирается в предмете (кетчуп Heintz на рынке соусов).

Первенство (быть первым) – запуск новой товарной категории, реализация идеи, которой никогда раньше не было.

Ценность за деньги (цена-качество) – низкая цена + высококачественный продукт = компания со знаком качества.

Как это сделано* (знание, как сделан продукт) – особая технология производства, недоступная конкурентам.

Атрибут качества* (обладание атрибутом) – особая качественная характеристика продукта, выгодная для потребителя.

Предпочтения групп* (выбор экспертов,) – выбор тех, кто разбирается в предмете; компания ориентирована на удовлетворение конкретных, узких групп целевой аудитории.

Традиции – наследие (рыночное наследие) - уникальная история компании/продукта, которая обеспечивает доверия со стороны клиентов.

Инновации – технологический прорыв в продукте, «следующее поколение.

Широта линейки (полный ассортимент) – убийцы категорий - есть все, что возможно в данном ряду, самый широкий выбор¹

Правила выполнения:

- Определить какую нишу или идею дифференциации занимает каждый конкурент на том рынке, на котором находится наша компания.
- Всегда подходить к определению занимаемой ниши и идеи позиционирования с точки зрения потребителя данного рынка.
- Определить идею позиционирования компании (с точки зрения потребителя);
- Выявить незанятые конкурентами ниши, идеи дифференциации, которые могут лечь в основу выгодного отличия нашей компании с позиции потребителя без лишних инвестиций.
- Определить достижимые для нашей компании ниши, требующие дополнительных инвестиций.

Для проверки:

- Идеи дифференциации: лидерство, первенство, ценность за деньги, широта линейки, инновации, традиции-наследие – могут быть заняты только одним игроком на одном рынке.
- Идеи дифференциации: как это сделано, предпочтение групп, атрибут качества, специализация – могут быть заняты несколькими игроками на одном рынке.
- В случае если компания может занимать несколько ниш – выбрать ключевую, с точки зрения выгоды для потребителя и для компании.
- При выборе ниши необходимо опираться на ресурсы, которые есть у нашей компании и связанные с ними возможности.

¹ * может быть занято несколькими компаниями

- Отсутствие свободных ниш является индикатором того, что рынок может быть переполнен игроками и уже не является растущим.

- В случае отсутствия свободных ниш, необходимо вернуться к модулю «собственные ресурсы» и определить - «на каком еще рынке» может находиться продукт нашей компании.

Далее необходимо определить выгодное отличие (выгодное, обоснованное отличие компании, основанное на определенной ранее идеи дифференцирования). Нужно помнить, что клиент готов заплатить больше, если видит хотя бы небольшое выгодное для себя отличие.

Правила выполнения:

- Написать одним списком всех игроков того рынка, на котором находится наша компания.

- Для каждой компании, включая нишу, прописать выгодное отличие с позиции потребителя.

Правила:

- Для определения основного отличия нужно опираться на ключевые продукты компании и их конкурентную, понятную и однозначную для любой целевой аудитории, выгоду для потребителя.

- Формулировать найденное отличие нужно короткой фразой или словосочетанием, без терминов и простыми словами.

- Сформулированное отличие – не рекламный слоган.



рис. 20 - Формула успеха Джека Траута [1]

Согласно Джеку Трауту существуют четыре типа чистых стратегий развития бизнеса:

- Оборонительная стратегия – только у лидера рынка, обороняется от атакующих игроков на рынке.
- Наступательная – у ближайших к лидеру игроков – атакуют лидера.
- Фланговая – у середнячков рынка – воюют между собой.
- Партизанская – у мелких игроков – как правило, отбирают маленькие кусочки, незначительные для лидера, рынка. [8]

Для понимания текущей ситуации и определения вектора развития необходимо определить на какой стадии зрелости находится компания. Шесть стадий зрелости компании:

1. Компания зарабатывает деньги и и собственник не задумывается ни о чем другом.
2. Собственник начинает задумываться о репутации компании.
3. Собственник начинает задумываться и хочет конкретную репутацию для компании.

4. Компания ищет способ, как объединить своих текщих клиентов в борьбе с конкурентами (миссия).

5. Компания начинает создавать товары и услуги совместно с клиентами.

6. Компания настраивает процесс создания инноваций.

Требования к целевой аудитории

Требования к целевой аудитории (e1). Чем больше компания сформулирует релевантных требований к целевой аудитории, тем меньше сегмент определится в конце исследования. Это позволяет не «распылять» ограниченные ресурсы компании, делать коммуникацию эффективнее. В ходе исследования целевая аудитория становится однороднее, определяется, какая целевая аудитория выгоднее. Не стоит искать целевую группу для компании среди заведомо не выгодных потребителей. Чем больше у разных целевых аудиторий схожих общих признаков, тем она выгоднее.

Целевая аудитория – однородная группа лиц, платежеспособный спрос которой компания может удовлетворить лучше, чем продукты - конкуренты. Нужно для того, чтобы определить сегменты рынка, которые можно занять. Алгоритм: определить ключевые требования к сегменту рынка; выписать значения по каждому из требований; протестировать требования на сочетаемость между собой; результат: список требований к целевой аудитории и их значений – выделенный сегмент рынка. Для того, чтобы из всего многообразия отбираем нужные сегменты рынка. Не стоит искать целевую аудиторию среди заведомо не подходящих групп потребителей («для количества»). По возможности стоит указывать конкретное значение для критерия (в цифрах) – чем точнее, тем лучше. С помощью данного блока отсекаются лишние целевые аудитории. Из всего многообразия отбираются нужные сегменты рынка. Команда разработчиков: собственник, директор по продажам, директор по маркетингу. При выполнении данного блока

рекомендуется выбрать место для работы, где есть возможность наблюдать разных людей (возможно, кафе).

Требования к ЦА / Типаж ЦА	Хозяйка загородного дома	Молодая офисная служащая	Леди в годах	Работающая бабушка
Один и более детей				
В браке от 5-ти лет				
Слабая мобильность				
Доход средний и выше				
Высокая мобильность				
Важно, как его оценят другие				

Рисунок 21 - Пример определения требования к целевой аудитории компании [32]

Важно помнить, что чем больше требований к целевой аудитории, тем точнее определен сегмент (то есть требования должны сужать, а не расширять сегмент). Формулируя требования необходимо задавать вопрос: «а какими характеристиками должна обладать целевая аудитория». Определяя типажи целевой аудитории смотреть, на сколько понятен типаж, то есть собеседник сможет узнать в типаже своего знакомого. Типаж определяется исходя из схожих поведенческих признаков, а не на социально-демографических признаках. Типаж – это собирательный образ группы лиц.

Тестовые вопросы:

- Не слишком ли много требований, то есть хоть два типажа целевой аудитории, которые подходят под требования.
- Нет ли взаимоисключающих требований;
- Действительно ли данный требования привлекают более выгодную аудиторию;
- Есть ли хотя бы одно «чувственное» требований (например, жизнерадостный, продвинутый и т.п.). Таким образом, проверяется на сколько компания «чувствует» типаж, что он не является абстрактным. [29]

Мотивы целевой аудитории

Мотив – это собирательный образ эмоционального состояния, влияющее на принятие решений, внутренний эмоциональный драйвер.

Мотив всегда неизмерим. За каждым мотивом стоит конкретное эмоциональное состояние. Чтобы дойти до истинного эмоционального мотива – необходимо задавать вопрос «зачем» или «зачем на самом деле», и дойти до эмоции потребителя. Правильно описанный мотив формулируется не более чем в двух словах.

«Кодовый замок»

«Кодовый замок». CDEF (i). Предназначение – сформулировать адекватное ресурсам и мотивам целевой аудитории – уникальное торговое предложение компании. Инструмент агрегирует в себе данные по результатам более ранних исследований.

Предназначен, чтобы подобрать «ключик» к целевым аудиториям. Алгоритм: выписываются в таблицу целевые аудитории. Для каждой целевой аудитории выписываются ее мотивы; для каждого мотива пишется соответствующий ему критерий выбора; подбирается ресурс, соответствующий критерию выбора, и таблица начинает заполняться справа налево; для каждого ресурса и возможности формулируется уникальное торговое предложение (УТП); для каждого уникального торгового предложения выписываются соответствующие качественные характеристики продукта; проверяется степень соответствия критериев выбора и качественных характеристик.

В результате работы над данным блоком будут сформулированные уникальные торговые предложения к топ 5 целевых аудиторий. В разработке участвует: директор по маркетингу, директор по продажам, технолог, собственник. Рекомендованные КМ методы - мозговой штурм и корабельный совет при работе должен быть свободный доступ к ранее проработанным блокам, минимум раздражающих факторов, много флипчартов, разноцветные маркеры.

Проверка «критерия выбора» и «качественной характеристики» в чем измеряется тот или иной критерий (например, близость измеряется в метрах). [36]

Критерии выбора должны быть измеримыми (в штуках, граммах, литрах, часах, километрах, герцах, гигабайтах и прочее), выгодными для клиента, выгодными для компании. Проверочный вопрос: «как и в чем измерить?».

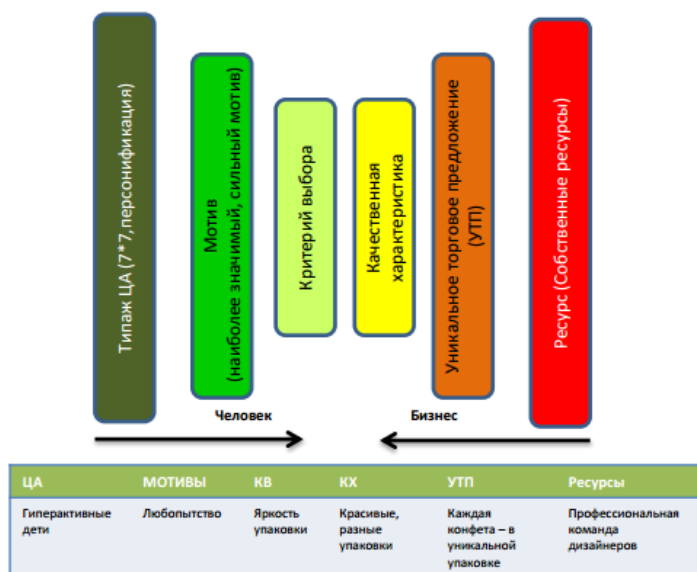


Рисунок 22 - «Кодовый замок» [32]

«Уникальное предложение» - недостижимое конкурентами, то что они не могут предложить. «торговое» - конкретные торгово-денежные отношения, то на что мы «навешиваем» ценник, то за что платит клиент. Предложение всегда конкретное – клиент никогда не заплатит за абстракцию. «предложение» должно быть сформировано как предложение. Далее уникальное торговое предложение станет основой коммуникации компании, обращения к нему. Это не слоган. Как только компания найдет свое уникальное торговое предложения, то может повышать стоимость, так как оно интересно покупателю, но его больше никто предложить не может.

Разрабатывается не менее 15 кодовых замков, по возможности больше. Далее кодовые замки распределяются среди конкурентов на основе собранных ранее данных. То есть определяем занятые конкурентами целевые аудитории и мотивы. Определяются достижимые компанией целевые аудитории и

мотивы, соответствующие ресурсам компании. Формулируются возможные уникальные торговые предложения для компании.

Преимущества «кодовых замков»:

- Любую идею можно проверить с помощью «кодового замка»;
- «кодовый замок» позволяет понять у кого будущие деньги компании;
- Помогает понять требования клиента, чтобы он отдал эти деньги компании;
- Становится понятнее какой продукт/ресурс принесет больше денег;
- Точно выявляются занятые клиентами целевые аудитории, мотивы;
- Полностью выстраивается логическая связь бизнеса и клиента.
- Помогает сформировать уникальное торговое предложение, которое ляжет в основу коммуникации с клиентом.

2.5 Управление отношениями с клиентами

Этап 3. Управление отношениями с клиентами. Определяются выгодные целевые аудитории, позиционирование, тактика формирования продаж. В результате получаем позиционирование и необходимую коммуникационную программу.

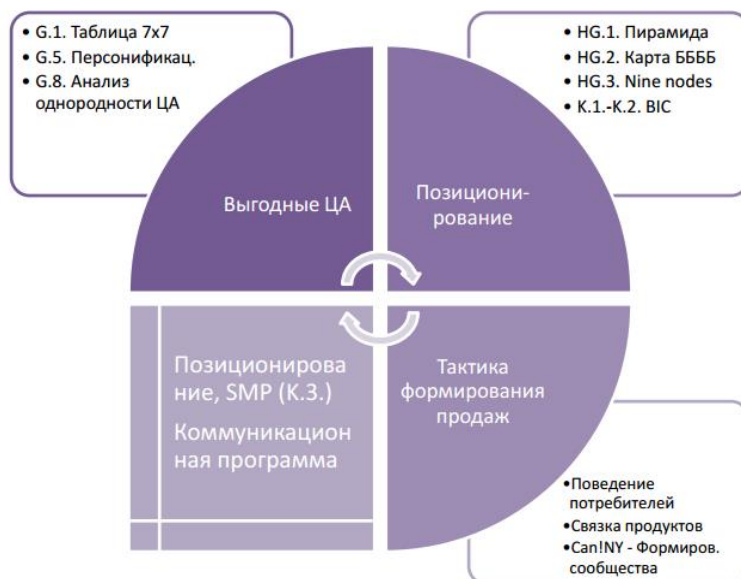


Рисунок 23 - CRM, управление отношениями с клиентом

Таблица 7*7

Таблица 7*7 (g1). Предназначение: ранжировать целевые аудитории и их мотивы. Алгоритм: выбрать из всех возможных целевых аудиторий наиболее выгодных, определить ключевые мотивы. Синхронизировать представление о целевой аудитории. «увидеть» ясные типажи. Результат: позволяет сосредоточить силы компании только на выгодных, платежеспособных, достижимых целевых аудиториях. Выявить ключевые мотивы. Команда разработчиков: директор по продажам, директор по маркетингу.

Алгоритм выполнения: 1. Выбрать 7 наиболее ясных целевых аудиторий из блока d; 2. выбрать 7 наиболее сильных мотивов из блока d.3; 3. Для первой целевой аудитории оценить наиболее сильный мотив в 7 баллов, а наиболее слабый - 1 балл; ранжировать оставшиеся от 2 до 6 по аналогии заполнить все остальные целевые аудитории; 4. Взять первый мотив и оцените целевую

аудиторию, для которой он является наиболее значимым в 7 баллов, а наименее значимым в 1 бал; 5. Ранжировать оставшиеся от 2 до 6, по аналогии заполнить все остальные мотивы. После выполнения данного блока необходимо проверить правильность заполнения. 3 целевых аудитории и 3 мотива набравшие наименьшую сумму заменяются на 3 других мотива и 3 других целевых аудитории из блока d по выбору. Шаги 3-5 проверяются не менее 2 раз, в идеале пока не будут перебраны все целевые аудитории и мотивы. Для данного блока нужно тихое помещение, чтобы никто не отвлекал, пока работа не будет закончена. [29]

Проверка. Сумма показателей в первой таблице в столбце должна равняться 28 в каждой клетке. Сумма показателей в первой таблице в строке должна равняться 28 в каждой клетке.

Первая таблица дает понимание топовых мотивов клиентов. Вторая – топовые целевые аудитории.

	Время	Имидж	Конфиденциальность Сервис, англоговорящий персонал	Эксклюзивные процедуры	Налаживание связей	Статус	сумма		Время	Имидж	Конфиденциальность Сервис, англоговорящий персонал	Эксклюзивные процедуры	Налаживание связей	Статус	сумма	
Директора компаний	6	3	2	4	1	5	7	28	4	3	3	2	1	2	7	22
Политики	6	7	5	4	1	2	3	28	3	6	5	3	2	4	4	27
Представитель власти	6	4	7	5	1	2	3	28	5	1	7	6	3	3	3	28
Жены директоров	1	5	2	4	7	3	6	28	1	7	1	5	7	5	6	32
Владельцы бизнеса	7	6	2	4	1	3	5	28	7	4	4	4	4	7	5	35
Криминальные авторитеты	1	2	7	5	3	6	4	28	2	2	6	1	6	6	1	24
Экспаты топы	6	5	1	7	2	3	4	28	6	5	2	7	5	1	2	28
	33	32	26	33	16	24	32		28	28	28	28	28	28	28	

Рисунок 24 - Пример таблицы 7*7 [32]

Типаж или мотив который набирает минимальное количество, как правило, не понятен команде разработчиков, требует уточнения. Разница в показателях подобных ячеек первой и второй таблицы не должна превышать 3 балла, в противном случае требуется пересмотреть типаж/мотивы. Пересмотреть или уточнить типаж можно с помощью модуля «персонафикация».

Ранжирование типаже и мотивов клиента выгодно для компании потому что:

- Помогают определить топовые (топ-3) целевые аудитории.
- Помогают определить топовые (топ-3) мотивы
- Позволяют работать в дальнейшем только с целевыми аудиториями и мотивами, которые принесут больше денег.

Персонафикация целевой аудитории

Персонафикация целевой аудитории (g5) – это описание целевой аудитории в типовых условиях. Необходимо описать действия целевой аудитории в типовых ситуациях. Результатом работы станут ясные типажи целевой аудитории. Выполняет: директор по маркетингу и директор по продажам (кто непосредственно работает с целевой аудиторией). Для данного блока рекомендовано место с максимальной концентрацией представителей целевых аудиторий. [28]

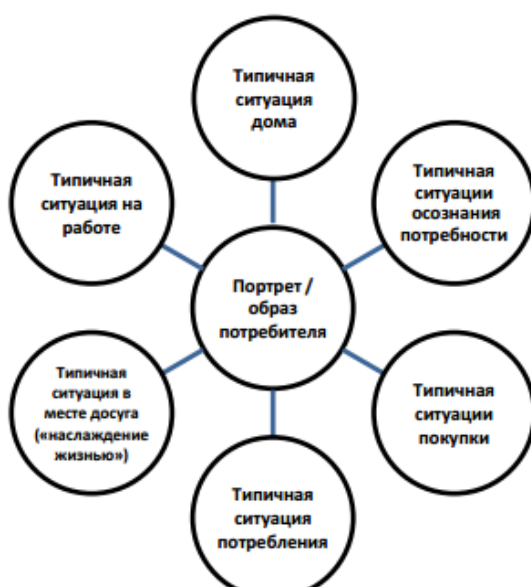


Рисунок 25 - Персонафикация целевой аудитории [32]

Правило:

- Написать максимальное количество типичных признаков и манер, типичные описываемому нами типу, чтобы яснее понять его.

- Написать список тех мест, где появляется исследуемый типаж целевой аудитории.
- Описать несколько ситуаций, в которых часто находится описываемый нами типаж.

Важно помнить, что описывая места посещения клиентов важно прописывать с какой целью и в каком эмоциональном состоянии был клиент.

Идея позиционирования

Далее компания определяет идею позиционирования. Создается набор возможных идей позиционирования, достижимых для компании.

Правила:

- Написать максимально возможное количество идей для позиционирования компании.
- Для каждой идеи позиционирования указать идею дифференциации, которая лежит в основе.
- Проверить каждую идею позиционирования по критериям: ясное, простое, однозначное, выгодное отличие – с позиции потребителя.
- Проверить каждую идею позиционирования на: отличие от конкурентов, выгоду для потребителя и доказательство этой выгоды.
- Проверить каждую идею позиционирования - действительно ли она является выводом, который сделал именно потребитель по отношению к нашему товару или компании.

Для проверки:

- Идея позиционирования – ясная, понятная любому потребителя не зависимо от возраста, социального положения и прочего.
- Идея позиционирования – простая, фраза или словосочетание сформулировано простым языком.
- Идея позиционирования воспринимается однозначно, не несет несколько смыслов в одной фразе.

- Идея позиционирования имеет конкретную выгоду для потребителя, продукт или компания несет определенную ценность для потребителя.
- Идея позиционирования компании отличается от других игроков данного рынка.
- Если в списке нет ни одной идеи, которая отвечала бы всем требованиям, необходимо синтезировать несколько идей в одну.
- Необходимо при работе подходить со стороны потребителя, избегать рекламных слоганов.
- Для более глубокого понимания позиции потребителя необходимо знать критерии выбора продукта потребителем на данном рынке.

Аргумент в поддержку

Тест «аргумент в поддержку» (h.1.2.) Предназначен, чтобы создать набор возможных связок: какие выгоды получает потребитель от нашего продукта или компании и какие есть аргументы в поддержку. Логика: если есть уникальный ресурс, то уникальное торговое предложение может лечь в основу позиционирования.

Правила выполнения:

- Необходимо проверить каждую отобранную идею позиционирования на обоснованность, путем построения на ее основе связок «аргумент в поддержку – выгода».
- Слева от идеи позиционирования написать все аргументы в поддержку, основанные на конкретных ресурсах компании, которые являются доказательством того, что эта идея действительно принадлежит компании.
- Справа от идеи позиционирования написать все выгоды, которые получает потребитель от нашей компании или продукта.

Для проверки:

- Аргумент в поддержку (далее RTB) – это ресурс на языке потребителя, отвечает на вопрос: «а что дает данный ресурс мне, как потребителю».
- Для формулирования выгоды отвечайте на вопрос: «зачем на самом деле то, что дает ресурс - какую личную выгоду потребитель будет иметь?».
- И «RTB» и «выгода» формулируется конкретными фразами и понятными любому человеку словами.
- Необходимо учитывать, что аргумент может опираться на несколько ресурсов.

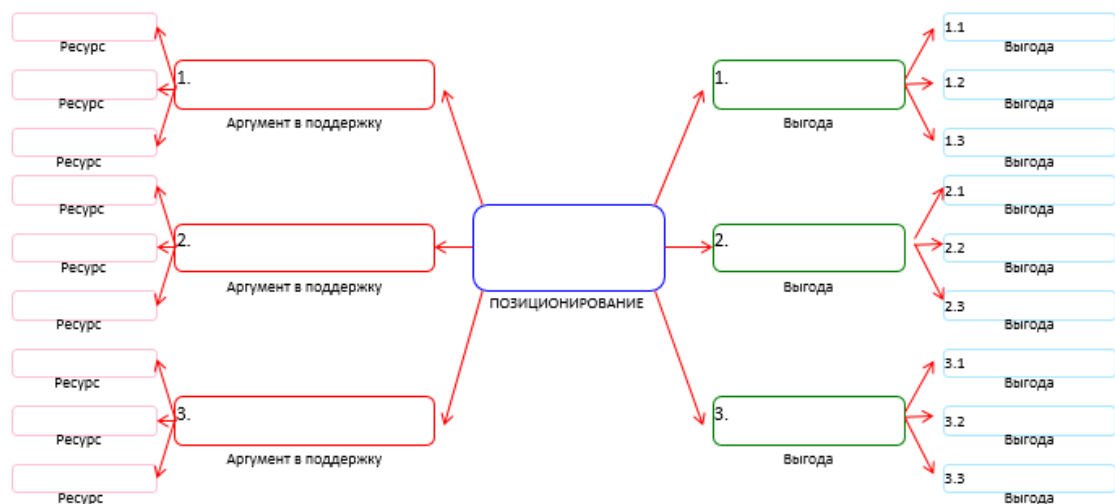


Рисунок 26 - Аргумент в поддержку [32]

Пирамида позиционирования

Пирамида позиционирования (hg1). Предназначение: интегрировать единую систему ключевую идею дифференциации, критерии выбора целевой аудитории, качественные характеристики товара и возможности компании, протестировать стратегию позиционирования на целостность и достижимость.

Правила выполнения:

- Выбрать одну ключевую идею позиционирования;

- Подобрать связку из двух критериев выбора релевантных идеи позиционирования.
- Опираясь на кодовые замки, выписать все качественные характеристики, релевантные данным критериям выбора и связанным между собой.
- Подобрать связку из двух, желательно уникальных, текущих или достижимых ресурсов, релевантных ранее выбранным качественным характеристикам.
- Для проверки логики можно прописать текст, который описывает «пирамиду позиционирования» в обе стороны: от ресурсов к позиционированию и от позиционирования к ресурсам.

Правила для проверки:

- Оба критерия выбора должны дополнять друг друга и быть релевантными идеи позиционирования, которая в свою очередь, формулируется на их основании.
- В основе критериев выбора должны четко прослеживаться два ключевых мотива, которые не могут быть взаимоисключающими.
- Обе качественные характеристики должны дополнять друг друга и соответствовать обоим критериям выбора – то есть по сути на каждое «требование» (критерий выбора) должно быть минимум две подходящие качественные характеристики нашего продукта.
- Оба ресурса должны дополнять друг друга и соответствовать каждой качественной характеристике – так как именно эти ресурсы позволяют сделать тот продукт, у которого есть эти качественные характеристики.
- Оба ресурса должны быть основанием, подтверждающим и доказывающим идею позиционирования.

Результат: ключевое отличие компании (идея позиционирования), обоснованное требованиями целевой аудитории и возможностями компании. Нужно чтобы получить точно сформулированную и аргументированную идею позиционирования.

В результате компания получает ключевое отличие компании (идея позиционирования с аргументами в поддержку), обоснованное требованиями целевой аудитории и возможностями компании. Но существует риск, что команда будет «подгонять» пирамиду в обоих направлениях. В таком случае результаты получатся неточными.

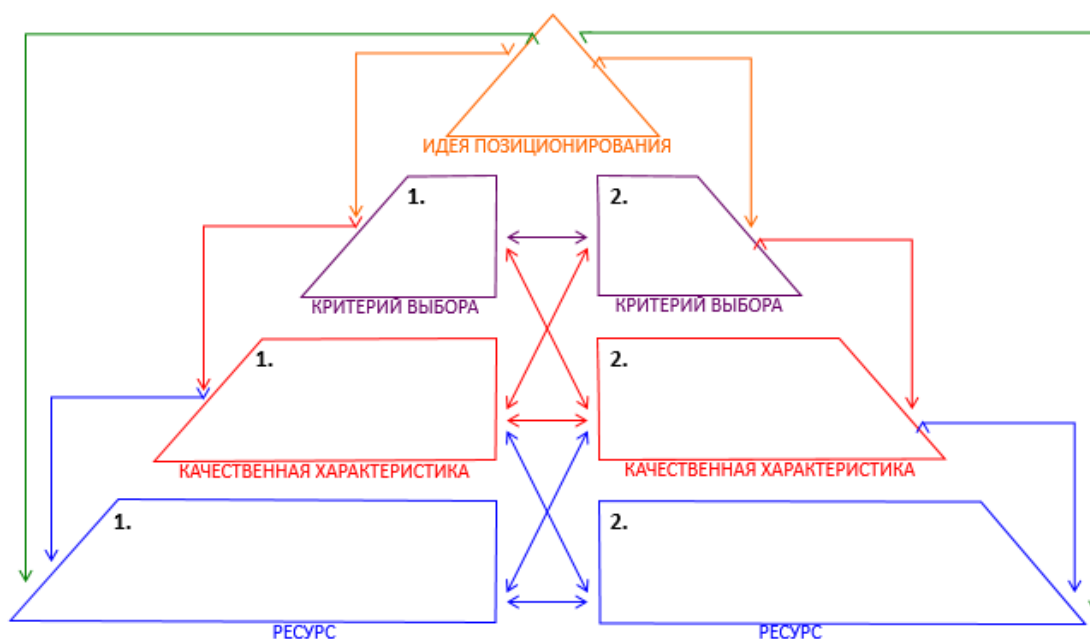


Рисунок 28 - Пирамида позиционирования (для заполнения) [32]

Тестирование идеи позиционирования, чтобы выбрать финальную версию. Команда: группы по 3 - 5 человек. Дополнительно: по возможности, рекомендуется привлечь ключевых экспертов в отрасли.

Этап 1. Создание идей позиционирования. В группах создаются варианты позиционирования. Созданные варианты ранжируются по следующим критериям: ясность, выгодность, простота, оригинальность.

Этап 2. Поиск стратегии позиционирования. Команды сопоставляют и анализируют ресурсы, целевую аудиторию и варианты позиционирования.

Этап 3. Тестирование: повторить блок g.1. – заполнить пирамиду позиционирования с учетом уточненных целевые аудитории и мотивов блок g.1. Источники информации: экспертные оценки. Нужно, для того, чтобы иметь представления «как достигать» и «что говорить». Сопоставить ресурсы,

возможности, целевую аудиторию и позиционирование, чтобы выбрать самое выгодное и сильное решение. [37]

Таблица 1 - тестирование идеи позиционирования.

Варианты позиционирования	Ясность	Простота	Однозначность	Выгодность	Итого

Протестировать пирамиду позиционирования так же можно с помощью инструмента 4P (people, prospering, professionals, poor). По каждой категории должны быть целевые аудитории, таким образом «идея позиционирования» не придумана командой разработчиков (не существует только у них в голове), идеи может прижиться, компания развиваться с данной идеей позиционирования.



Рисунок 29 - 4P для проверки пирамиды позиционирования

Место позиционирования в стратегическом развитии компании, формировании бренда

Формирование позиционирования: коммуникации и доказательства (к3). Чтобы протестировать идею позиционирования и ее воплощение (наличие доказательств и коммуникаций). Результат: набор ключевых требований к

бизнес- процессам, соответствующим позиционированию требования и ключевые аспекты коммуникаций и техническое задание к брендингу. Важно помнить, что при отсутствии позиционирования функциональные стратегии посвящены исключительно повышению эффективности бизнес-активностей, а брендинг - исключительно эмоциональной целостности коммуникаций. [17]



Рисунок 30 - Формирование бренда [32]

Эмоциональное поле бренда

Чтобы добиться релевантности необходимо так же определить эмоциональный посыл, эмоциональное поле сообщения. Эмоциональное поле бренда (hg3). Необходимо, чтобы выбрать ключевое эмоциональное поле для коммуникаций кто участвует: директор по маркетингу, продажам, собственник. Рекомендованный метод КМ – метода фокальных объектов.

Правила выполнения:

- Определить доминирующее эмоциональное поле в коммуникациях каждого конкурента компании.
- Определить, опираясь на конкретные аргументы, какое эмоциональное поле подходит больше для компании.
- Написать список аргументов – почему это выгодно для компании.
- Написать список аргументов – почему это выгодно потребителю.

- Написать список уязвимостей и сложностей, связанных с выбором того или иного эмоционального поля компании.

Для проверки:

- При прочих равных условиях выгоднее выбирать поле, не занятое конкурентом.
- При определении выгод эмоционального поля необходимо опираться на миссию и позиционирование компании.

	Негативные	Нейтральные	Позитивные
Счастье	1.1.Веселье (СКБ, MAXIM) Разрушительное счастье. Праздное развлечение	1.2.Наслаждение (Bounty, Camay, Danissimo) Просто счастье. Валиться на пляже.	1.3.Посвящение (Apple, Marussia, Подари жизнь) Счастье посвящения себя любимому делу.
Достижение	2.1.Агрессия (Hummer, Snickers) Побить всех. Агрессия. Доминирование. Любой ценой.	2.2.Вызов (Ferrari) Вызов, соревнование. Быть первым, но никого при этом не убить	2.3.Достижение (IKEA, Nike) Сам себе достигатель. Личное развитие и достижение.
Уверенность	3.1.Превосходство (Jaguar, Rolex) Превосходство. Понты. Выпендрёж.	3.2.Уверенность (Toyota, Ford, Indesit) Уверенность. Всё правильно сделал.	3.3.Безопасность (Volvo, Райфайзен, Misuno) Безопасность. Как за каменной стеной. Все точно! Будет хорошо. Допзащита.

Рисунок 31 – Эмоциональное поле бренда, nine nodes [32]

Brand implementation chart

Brand implementation chart (k1). Нужен, чтобы сформулировать ключевые аспекты позиционирования по четырем полям. Алгоритм: сформулировать мета-сообщения; проверить эффективность стратегических решений по технологии SEARCH: выбрать наиболее сильные решения. Результат: связанные между собой элементы позиционирования и эмоционального поля, техническое задание к коммутации. [28]

Мета-сообщение (что каждый клиент видит в позиционировании «марки»): 1. Выгода, польза – «зачем?» (рациональные выгоды); 2. Клиенты – самоидентификация через товар, причастность; 3. Эмоции – связанные с ТМ

эмоции и чувства; 4. Культура - не просто прикладной аспект бизнеса, а идеология компании, смысл существования.

Тест SEARCH

S (strategy on target) соответствие стратегии продукта (компании). В чем это соответствие?

E (execution is real) возможность к реализации. По критериям деньги и время, риски.

A (actionable (budget) итоговая основная выгода. Какая?

H (human feeling) социальна ли эта кампания? Затрагивает ли она человеческие эмоции, ценности?

R (reason why?) Почему этому кампании должна поверить целевая аудитория. Какие конкретные доводы?

C (creative) в чем заинтересованность целевой аудитории в участии в нашей кампании по продвижению. Какая заинтересованность

Участвует: собственник, директор по развитию, директор по продажам, директор по маркетингу, специалисты отделов маркетинга, продаж, рекламы. КМ-метод, мозговой штурм, метод фокальных объектов, 6 thinking hats. Для данной работы требуется много свободного пространства, возможность склеивать между собой разные блоки (много цветных post-it). [24]



Рисунок 32 - Brand implementation chart [32]

Правила выполнения:

- Определить какие основные смыслы лягут в основу будущих коммуникаций, направленных на привлечение клиентов, донесение основных выгод потребителю, формирование нужных эмоций у потребителя, формирование культуры (причастность к культуре).

- Определить основную выгоду, опираясь на позиционирование.
- Определить ключевую эмоцию, опираясь на эмоциональное поле.
- Сформулировать, какими выглядят наши потребители во внешней среде, опираясь на персонификацию выгодных для нашей компании типажей целевых аудиторий.

- Сформулировать, транслируемую во внешнюю среду, культуру компании, которая могла бы объединить выгодную для нас целевую аудиторию.

Для проверки:

- Сверять всегда «клиентов» с теми типажам, которые уже есть в «кодовых замках» – они не могут быть разными.
- Сверяйте «эмоцию» с «эмоциональным полем» - они не могут быть разными.
- Абсолютно все части модуля должны быть релевантными друг-другу.
- Выгода должна быть конкретная и измерима.
- В случае отсутствия релевантности, понять в какой части произошел сбой, определить причину, исправить – путем интерпретации и усиления.

Важно:

- Блоки «клиенты» и «выгода» позволяют увидеть – какие уникальные торговые предложения нашего продукта будут соответствовать им, и лягут в основу позиционирования.

- Блоки «выгода» и «эмоции» позволяют увидеть, что именно ляжет в основу наших будущих коммуникаций и поможет преодолеть два барьера в сознании потребителя эмоциональный и рациональный.

- Блоки «эмоция» и «культура» позволяют увидеть ту основную эмоцию, которая ляжет в основу любого события/мероприятия компании.

- Блоки «культура» и «клиенты» позволяют сформулировать “big idea” которая станет объединяющей силой наших клиентов в социуме.

Чтобы бренд жил в головах целевой аудитории, его восприятие должно быть целостным – как на рациональном, так и на эмоциональном уровнях, так и на личном и социальных уровнях.

Механизм принятия решения

Механизм принятия решений помогает определить последовательность шагов, которые совершает целевая аудитория по отношению к конкретному товару/услуге, чтобы простимулировать нужные компании действия на промежуточных этапах.

Алгоритм заполнения:

- Написать для каждой целевой аудитории последовательность действий, ведущих к покупке товара/услуги и действия после.

- Последовательность должна быть следующей:

- Осознание проблемы;
- Внутренний поиск информации;
- Внешний поиск информации;
- Оценка альтернатив;
- Процесс покупки;
- Процесс следующий за покупкой;
- Результат: удовлетворенность/неудовлетворенность.

- Выделить повторяющиеся действия соответствии со структурой у выгодных для компании целевых аудиторий и выписать их отдельной последовательностью.

- Сравнить обе цепочки на возможное принципиальное ключевое отличие в механизме принятия решения о покупке.

Для проверки:

- Все действия всегда описываются с точки зрения покупателя.

- Описывая действия всегда описывайте не абстрактных, а конкретную ситуацию: время, место, условия – типичные для выбранной целевой аудитории.
- Проверить обратную последовательность типичных действий для всех целевых аудиторий на релевантность типичных действий, присущих при покупке данного товара/услуг – есть ли сходие.
- Для более детальной и полной картины действий использовать данные из модулей: pestle-анализ, анализ рынка, персонификация.
- Проверить отобранную последовательность типичных действий для выгодных целевых аудиторий на возможность повлиять на них – есть ли хотя бы несколько таких.

Импланты

Цель работы с данным инструментом – определить ряд дополнительных действий, приводящих к покупке нашего товара или услуги, которые компания может простимулировать, путем гармоничного встраивания в привычный процесс принятия решения о покупке.

Алгоритм работы:

- Написать список возможных действий (имплантов) до и после основных этапов механизма принятия решения о покупке, которые позволяют повлиять на принятие потребителем, нужного компании, решения.
 - Оценить по 10-бальной шкале каждый имплант на:
 - Достижимость для выбранных целевых аудиторий;
 - Силу оказываемого влияния;
 - Стоимость этого влияния.
 - Отметить для каждого импланта те целевые аудитории, на которые будет оказано влияние.

Для проверки:

- Проверить каждый имплант – а будет ли он в реальности стимулировать на выгодные для компании действия.

- Проверить действительно ли каждое действие направлено на обозначенную деятельность.
- Проверить что будет если убрать тот или иной имплант, то изменится, на сколько сильно, каким образом.

Коммуникационная модель

Коммуникационная модель (kl3). Предназначение: определить наиболее эффективные медиа-каналы и формы креативной упаковки.

Алгоритм работы:

- Определить какая именно коммуникационная модель (стратегия) подходит для продвижения продукта на выбранном компанией рынке.
- Как правило достаточно выбрать из предложенных, самых распространенных моделей. По необходимости можно дополнить стандартную модель необходимыми этапами.

Результат: коммуникационная стратегия. Необходимо для оптимизации расходов на коммуникации – только нужные, целевые действия, контролировать развитие взаимоотношения с целевой аудиторией. Помогает контролировать развитие взаимоотношения с целевой аудиторией. В разработке участвует: директор по маркетингу, специалист отдела продаж, специалист отдела маркетинга, специалист по рекламе, представители креативного отдела (агентства). Шпаргалка: задать 7 вопросов, да/нет, которые позволяют выйти на коммуникационную модель.

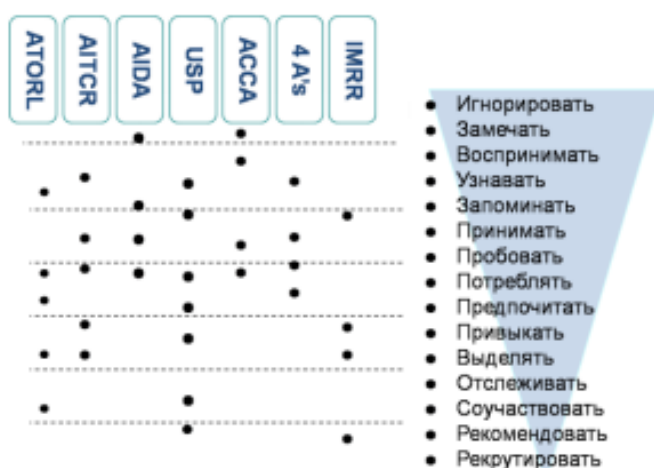


Рисунок 33 - Коммуникационная модель [32]

Примеры:

A.I.T.C.R. (FMCG, неочевидные свойства – водка, сигареты). awareness – осведомленность. Image – имидж. Trial – проба. Conversion – «переключение». Retention – приверженность, удержание.

D.I.B.A.V.A. (эмоции, например, одежда). Desire – желание. Identification – «отождествление». Bump – подталкивание. Reaction – реакция. Buy – покупка. Atmosphere – атмосфера.

I.M.P.A.C.T. (b2b, сфера обслуживания, товары длительного пользования). Image – имидж. Motivation – мотивация к действию. Presentation – презентация продукта. Attitude – отношение. Conviction – убеждение. Trial – проба.

A.T.O.R.L. (FMCG, очевидные свойства – вкус, запах, физические свойства). Awareness – осведомленность. Trial – проба. Occasionally – потребление «время от времени». Regularly – регулярное потребление. Loyalty – лояльность.

I.M.R.R. (не дифференцируемые свойства + высокая ценность). Identity – отличает бренд. Meaning – знает о свойствах бренда. Response – согласен внутренне, имеет свое мнение о бренде, отношение к нему. Resonance – добровольно и бескорыстно рекомендует бренд.

Single-minded proposition

Single-minded proposition. Предназначение: составить сообщения, бьющие в мотивы. Алгоритм: выбрать из таблицы «7х7» топ 4, топ 9, топ 16 пар целевых аудиторий – мотив; сформулировать ключевое сообщение (ответ на вопрос «что?»); подобрать соответствующие аргументы в поддержку, ресурсы (ответ на вопрос «почему?»). Результат: набор сообщений. Связывает мотивы целевой аудитории и «уникальное торговое предложение». Уникальное торговое предложение делается на основе рациональных преимуществ бренда. Задача по сути сводится к минимуму - «рассказать потребителю о преимуществах товара». В результате точные коммуникации –

больше эффективность – меньше затраты на коммуникацию. Кто участвует: представители отдела продаж, маркетинга, креативный отдел / агентство. Рекомендованный КМ-метод: классический, бритва Оккама [14]



Рисунок 34 -Пример SMP [32]

Ситуация контакта

Ситуация контакта – определить ключевые ситуации, где коммуникация будет максимально эффективной.

Алгоритм работы:

- Составить список из топ 15 ситуаций контакта, которые наиболее достижимы для выгодных нам целевых аудиторий.
- Ситуации брать нужно как типичные, таи и специфичные для конкретных типажей целевых аудиторий.
- Дать название каждой ситуации, так чтобы было понятно какое действие совершает целевая аудитория, в какой атмосфере.
- К каждой ситуации указать точку контакта – где проходит контакт с целевой аудиторией.
- Указать время контакта и связанное с ним состояние конкретного типажа целевой аудитории.
- Написать, что чувствует выбранный типаж целевой аудитории в момент контакта.

- Написать, в чем нуждается выбранный типаж целевой аудитории (не путать с тем, что он чувствует).
- Отметить по 10-балльной степени достижимости той или иной целевой аудитории в данной ситуации контакта.

Таблица 2 - ситуация контакта.

Название ситуации	1	...	X
Точка/место контакта			
Время контакта			
Эмоциональное состояние целевой аудитории			
Что чувствует в этот момент			
В чем нуждается			
	Степень достижимости от 1 до 10 (1 – не достижима, 10 – максимально достижимая)		
Название типажа			
1			
...			
X			

Для проверки:

- Всегда описывать ситуацию с позиции потребителя (целевой аудитории).
- Не ограничиваться стандартными коммуникациями, которые используют все.
- Важно максимально детально представить себе жизни целевой аудитории и понять в какой момент происходит осознание потребности – использовать модуль персонификация.
- Либо понять в какой момент целевая аудитория максимально готова к коммуникации, в связи с «незанятостью» внимания и прочего.

Каналы коммуникации

Канал коммуникации – то, каким образом компания будет доставлять сообщение до целевой аудитории. Алгоритм работы:

- Написать максимальное количество каналов коммуникаций, которые может использовать компания для донесения сообщений выгодной компании целевой аудитории.
- Заполнить модуль с учетом различных показателей и форм влияния.
- По итогам выбрать топ 10 выгодных для компании каналов коммуникации.

Матрица УППС1

Алгоритм: определить ключевые действия потребителя (сделал); подобрать подходящие по смыслу значения для «узнал» (что именно), «подумал» (что? О чем?), «почувствовал» (какие переживания, эмоции испытал?); зафиксировать решения в таблицу; определить соответствующие мотивы каждой из целевой аудитории для конкретного действия (сделал). Предназначение инструмента – сложить в единую систему – понятную, измеримую, контролируемую – представление о том, как наше сообщение попадет в сознание потребителя. В разработке участвует: директор по маркетингу, специалист отдела продаж, специалист отдела маркетинга, специалист по рекламе, представители креативного отдела (агентства). Помогает понять до какого уровня выгодно делать коммуникации, инвестировать в коммуникации с какими целевыми аудиториями выгодно, с какими нет.

- Задавайте вопрос всегда с позиции потребителя: «что мне нужно узнать, о чем подумать и что чувствовать – чтобы сделать» то, что вы выбрали как выгодное для компании действие.

Алгоритм работы:

- Составить максимальное количество цепочек: типаж целевой аудитории – мотив – аргумент в поддержку (RTB) – сообщение «что узнал», «о чем подумал», «что почувствовал», «какое совершил действие».

- Проверить каждую цепочку в одну и другую сторону на: логичность, релевантность, зависимость.

- Для каждой связки «типаж целевой аудитории – мотив» может быть несколько цепочек.

Для проверки:

- Наиболее выгодные связки «типаж целевой аудитории – мотив» нужно брать из модуля SMP, так они уже отобраны и связаны.

- Саму цепочку можно строить из любого места, но проще начинать со звена «сделал».

- Действие «сделал» нужно брать из модуля «механизм принятия решения о покупке».

- Начинайте с самого выгодного для компании действия и стройте цепочку для него.

- После написания всех цепочек проверить на связанность все звенья. Протестировать цепочку, усилить, сделать более точной и универсальной.

Матрица УППС2

Для того, чтобы «замкнуть» коммуникационную стратегию, разработать основу для разработки сценариев взаимодействия с потребителем. Если правильно доработать данный блок, то это помогает оптимизировать вложения в коммуникации компании. Все вложения в коммуникации происходят осознанно, не несем непонятных необоснованных издержек кто участвует: директор по маркетингу, специалист отдела продаж, специалист отдела маркетинга, специалист по рекламе, представители креативного отдела (агентства).



Рисунок 35 - Матрица УППС2 [32]

ЦА	Узнал	Подумал	Почувствовал	Сделал	Мотив	RTB	Сообщение	Кодировка	Форма	Транспорт	Сит

Рисунок 36 - Матрица УППС2 [32]

Алгоритм работы:

- Составить максимальное количество цепочек: типаж целевой аудитории – мотив – аргумент в поддержку (RTB) – сообщение «что узнал», «о чем подумал», «что почувствовал», «какое совершил действие» - способ кодировки сообщения – форма упаковки сообщения – канал/транспорт коммуникации – точка/ситуация контакта.
 - Проверить каждую цепочку в одну и в другую сторону на: логичность, релевантность, зависимость.
 - Для каждой связки УППС может быть несколько цепочек УППС2.
- Для проверки:
- Начинайте с самой понятной и выгодной для компании цепочки.

- Начинайте составлять любую цепочку УППС2 со звена «ситуации/точки контакта».
- Всегда представляйте себе потребителя и ту ситуацию, в которой он может находиться – о чем он думает, чем он занят, что он чувствует, как он себя ведет в этот момент, что могло бы привлечь его внимание и вызвать интерес?
- Если в результате построения цепочки команда определила новую ситуацию и новые каналы коммуникации, которые ранее не рассматривали, необходимо вернуться к модулям «ситуации контакта» и «каналы коммуникации» и дополнить их, выполняя все необходимые требования.
- Протестировать цепочку.

Brand message delivery map

Данный модуль предназначен для определения канала коммуникации, который будет доносить одно из четырех сформулированных нами в модуле BIC ключевых сообщений. Алгоритм выполнения:

- Определить какие каналы коммуникации направлены на: привлечение клиентов, донесения основной ценности потребителя, формирование нужных эмоций у потребителя, формирование культуры (причастность к культуре).
- Распределить каналы коммуникации по четырем квадратам (см. модуль BIC).
- Определить приоритетность канала и вписать его на должном уровне: ближе к центру – с высоким приоритетом, дальше от центра, с меньшим приоритетом.

Для проверки:

- В каждом поле должны быть примерно равное количество различных каналов коммуникации.
- Если какое-то поле осталось без канала коммуникации – это первый признак того, что скорее всего вы не сможете «замкнуть» в голове

потребителя всю картину о позиционировании компании, эмоциональном поле, выгодах, что не приведет к целевому состоянию.

- Если оказались каналы, которые не можете отнести ни к одному из полей – это признак того, что он нацелен не на тот результат, который необходим компании – следует определить, что нужно в нем трансформировать, чтобы он стал результативным и вернувшись в модуль «каналы коммуникации» откорректировать согласно всем новым требованиям, затем еще раз пройти модули УППС и УППС2 с учетом изменений.



Рисунок 37 - Brand message delivery map [32]

Далее необходимо заполнить что делать можно компании, а что делать категорически запрещено, иначе разрушит позиционирование компании.

Trough the line-стратегия

TTL-стратегия тестовый модуль – 5 WHY (TM). Данный блок необходим для того, чтобы синтезировать в единую систему все элементы стратегии – сформировать план. Алгоритм: зафиксировать ключевые действия (сделал) и знания (узнал); определить соответствующие точки контакта и формы активности; подобрать действия в алгоритме TTL. В результате компания

получает стратегию, где синтезированы все активности. TTL- технологии (trough the line) – интеграцию коммуникаций не только на уровне «сообщений в едином ключе», но и функциональную интеграцию самих инструментов, как средство достижения синергетического эффекта воздействия. В результате все инвестиции в коммуникации прозрачны, все действия ясны.

Рекомендуется протестировать коммуникации по методике 5w's 1. W - why функциональные и эмоциональные причины покупки 2. W - what (& how much) – в какой товарной категории, какой бренд 3. W - when – в какое время дня, в какой ситуации 4. W - where – где купить, где употребить (использовать) 5. W - who – кто (или в какой компании) покупает.

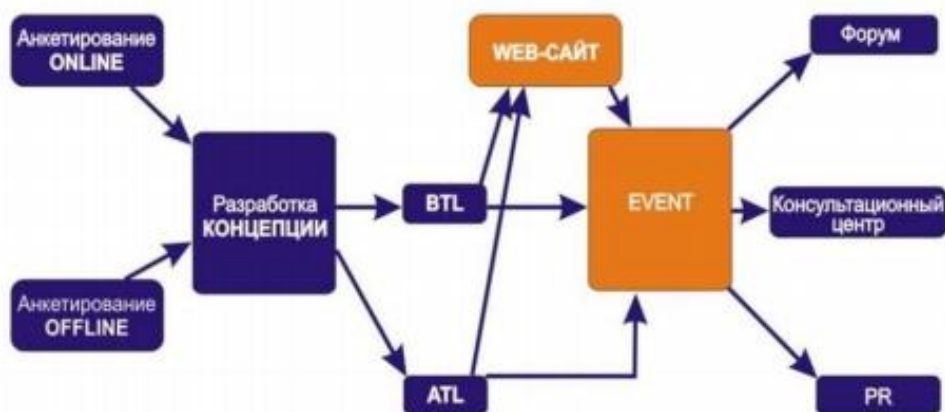


Рисунок 38 -Пример иллюстрации TTL-стратегии [32]

2.6 Проект внедрения

Этап 4. Проект внедрения. В результате всей работы необходимо оформить все решение в проект внедрения получившейся стратегии маркетингового позиционирования, создать устав проекта, диаграмму Ганта и прогноз денежного потока (минимум).



Рисунок 39 - Этап 4. Проект внедрения

По результатам блока TTL-стратегия компания инициирует и расписывает проекты. Для каждого проекта должны быть определены время, объем и деньги. Для повышения эффективности проектов необходимо провести анализ заинтересованных сторон (stakeholders analysis), выявить кому успех вашего проекта так же будет выгоден, найти точки интересов. По итогам прописываются технические задания, ресурсы, требования, организуются альянсы, производятся закупки. Все оформляется в устав проекта, составляется общая диаграмма Ганта, оцениваются денежные потоки. Это и будет результатом разработки конкурентной стратегии и ближайшим планом работ (чаще отдела маркетинга). Далее все уходит в область «управления проектами». [1]

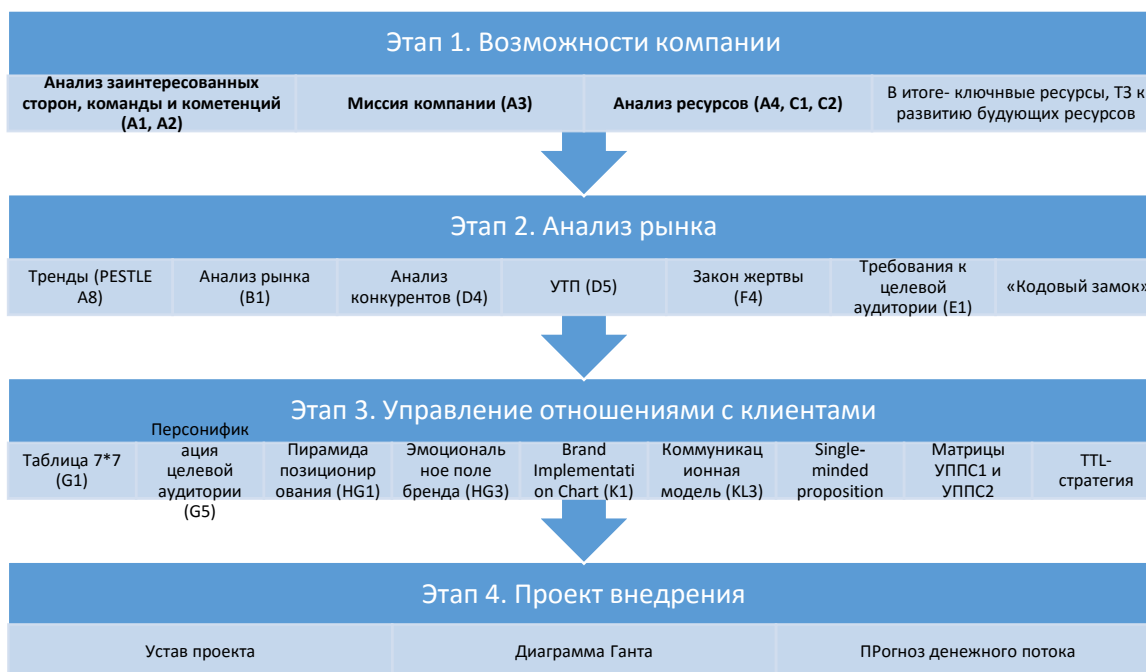


Рисунок 40 – Алгоритм разработки маркетинговой стратегии

Данный алгоритм (см. Рис. 35) прост в исполнении, удобно разбит на этапы. Понятно результаты какого маркетингового инструмента используются в следующем блоке, как составляется решение.

В дальнейшем к описанию технологии будут добавлены описания маркетинговых инструментов (так как в данном виде ей могут пользоваться только люди с определенной подготовкой), «хитрости» для проверки правильности решения и инструменты КМ. На последнее будет сделан особый акцент так как в работе участвует команда, а данные инструменты помогают работать слаженно, получить лучший результат.

Глава 3. Практическое применения алгоритма для разработке конкурентной стратегии компании на примере ООО «Интеропт»

Цель данной выпускной квалификационной работы была создание алгоритма разработки конкурентной стратегии развития компании (функциональной маркетинговой стратегии). Далее шел процесс апробации полученного алгоритма, написание подробных алгоритмов работы с каждым блоком и инструментом, правила для проверки. Далее будут представлены конечные результаты (то, что публично, не относится к коммерческой тайне).

В качестве базы для создания и апробации алгоритма разработки конкурентных стратегий была выбрана компания ООО «Интеропт» по следующим причинам: 1) яркий представитель среднего бизнеса с филиалами (франшизными предприятиями в четырех странах) (таким образом, была возможность проверить применимость к различным территориальным бизнес-единицам, исключить или учесть «культурный» фактор), 2) сфера общепита, (которая первая чувствует кризисные явления), 3) сотрудничает с ведущими экспертами по тематике разработки конкурентных стратегий (что позволило получить доступ к коммерческим знаниям, которые не находятся в открытом доступе). Компания ООО «Интеропт» - это головной офис сети кафе-мороженого ТМ «33 пингвина», а так же производитель, оператор логистики, оператор франшизы. На Российском рынке 10 лет. Работает в четырех странах. Является крупнейшей сетью кафе-мороженого России. Занимает второе место в рейтинге франшиз по мнению отраслевых экспертных организаций. [27]

До кризиса у компании были большие планы на развитие сети. Но кризис 2015 года внес свои коррективы. На фоне ощутимых снижений продаж появилась паника у нескольких крупных партнеров-франчайзи. На первый план встала задача сохранить существующую на данный момент партнерскую сеть несмотря на кризис. Но известно, что кризис - это отличная возможность, чтобы вывести бизнес на новый уровень развития. Причин несколько: 1) санация рынка; 2) усиление конкуренции среди оставшихся игроков; 3) конкуренция среди участников абсолютно разных сфер; 4) «зацикливание»

конкурентов на оптимизации операционной деятельности и многое другое. При условии грамотно разработанной и реализованной стратегии (включающей в себя стратегическое маркетинговое позиционирование), компания имеет возможность не только значительно увеличить свою долю рынка, прибыль, но опередить своих конкурентов, в том числе и зарубежных крупных игроков.

Для разработки стратегии развития был привлечен консультант по конкурентным стратегиям А. Удовиченко. С помощью технологии Н.Е.А.Р.Т.-management (синтез HR, KM, стратегии, инструменты маркетинга и управление проектами) была разработана маркетинговая и сбытовая стратегия бренда «33 пингвина». Также были выработаны тактический план ее реализации в перспективе на один год и на пять лет. По результатам работы, была разработана стратегия позиционирования компании.

В новой стратегии основной упор был сделан на синергии партнерства. Использовании ресурсов и энергии партнеров, а не только головного офиса, для преодоления кризиса и выхода на принципиально новый уровень. Был инициирован проект по реализации стратегии позиционирования на 2015-2017. Целью проекта стало долгосрочное существенное повышение ценности бренда путем стратегического маркетингового позиционирования: «33 пингвина: обогащают время, проводимое вместе».

Основное конкурентное преимущество было сформулировано как «33 пингвина» обогащает время, проводимое вместе. Простое и выгодное отличие от конкурентов. Тип выгоды: «достижение желаемого». Удовольствие от времени проведенного вместе начинается намного раньше «первого надкуса». С выбора вкуса начинается веселье. Доказательства на «месте»:

- «Бариста» — «зажигатель» общения. Дать инструменты и сценарий, чтобы и продавцу, и покупателю было весело продавать/покупать.
- Подбор вкуса по характеру клиента.
- Каждый месяц новый вкус и новая история.

- Совместные с клиентами пробы и селекция вкусов. «с выбора вкуса» уже становится весело.

Так же мы можем работать с типом выгоды: «избегание неблагоприятностей». Дополнение к первой стратегии. За большинство удовольствий в жизни надо платить здоровьем, но только не за «33 пингвина». Экологически безупречный бренд. Доказательства:

- Вся цепочка производства в экологически надежной Сибири (мнение западных коллег, что Сибирь – один из наиболее экологически чистых районов). Пищевой продукт гарантированный от «сюрпризов» (аллергий) в будущих поколениях.

Согласно проводимых компанией исследований бренд «33 пингвина» удовлетворяет потребность единения и социализации у основных типажей целевой аудитории. Эта потребность так же важна, как базовые: еда, сон тепло и т.п. Людям нужно общаться. Они будут делать это всегда. Естественная потребность, «встроившись» в которую, бренд обеспечит долгое развитие и процветание. Если бренд сможет «обогащать» общение.



Рисунок 41 - Целевая аудитория и основные потребности

Основные группы целевой аудитории «замыкают» цикл, тем самым делая его бесконечным. Семья представляет наиболее многочисленную

текущую группу в составе целевых типажей. Мотивы взрослых в семье, которые бренд может использовать:

- 1) Сплотить семью через совместную деятельность, решение задач;
- 2) Дарить ребенку полноценное детство, радость, счастье;
- 3) Минимизировать бытовую рутину и заботы о детях или превратить их в забаву, праздник;
- 4) И быть, и выглядеть в глазах окружающих заботливым ответственным родителем;
- 5) Обеспечить развитие и будущее благосостояние ребенка, реализовать в нем свой потенциал.

Влюбленные малочисленный, но очень благодарный и платежеспособный сегмент.

Потребности пары, которые бренд может удовлетворить:

- 1) Иметь простой повод проявить себя с лучшей стороны;
- 2) Усилить ощущение праздника и симпатию партнера, во время встречи;
- 3) Не ударить в грязь лицом на романтической встрече;
- 4) Продемонстрировать свое особое отношение;
- 5) Выглядеть достойно, уверенно и интересно. Получить от окружающих подтверждение собственных гендерных достоинств.

Друзья на тусовке, перспективная зона роста и развития популярности бренда. Запросы дружеской тусовки, сводимые к характеристикам бренда:

- 1) Возможность отличиться в компании, выгодно выделиться или выделаться;
- 2) Получить повод посмеяться и беззлобно пошутить друг над другом;
- 3) Подчеркнуть свой зрелый вкус;
- 4) Выглядеть на уровень лучше, чем есть на самом деле;
- 5) Не ударить в грязь лицом перед товарищами, друзьями и подругами.

Все внешние коммуникации работают в главную точку «Хорошо вместе», а сегменты дожимаем в местах продаж коммуникационная тактика.

Критерии выбора по каналам коммуникаций



Рисунок 42 - Критерии выбора по каналам коммуникации

Развлекательный потенциал бренда «33 пингвина» полезен всем, кто ценит время, проводимое вместе. Наблюдаем соответствие критерия выбора мотивам всех целевых сегментов.



Рисунок 43 – Критерий выбора целевой аудитории

Шаги по реализации такой стратегии позиционирования обеспечат рост продаж, но потребуют дополнительных усилий от партнеров франшизы, активизации ресурсов партнеров.

Позиционирование «обогащаем время, проводимое вместе» так же требует подготовки и участия торгового персонала (входит в ключевые ресурсы в основе «развлечения вкусами»).



Рисунок 44 - «Пирамида бренда»

В «основу» пирамиды наряду с вкусовыми легендами и собственным производством входит ресурс «подготовленный персонал точках продаж». Обученный персонал продаж развивает вовлеченность клиентов во всех подгруппах целевых аудиторий. В идеале. Но на данный момент ресурс «подготовленный персонал» привлекается.

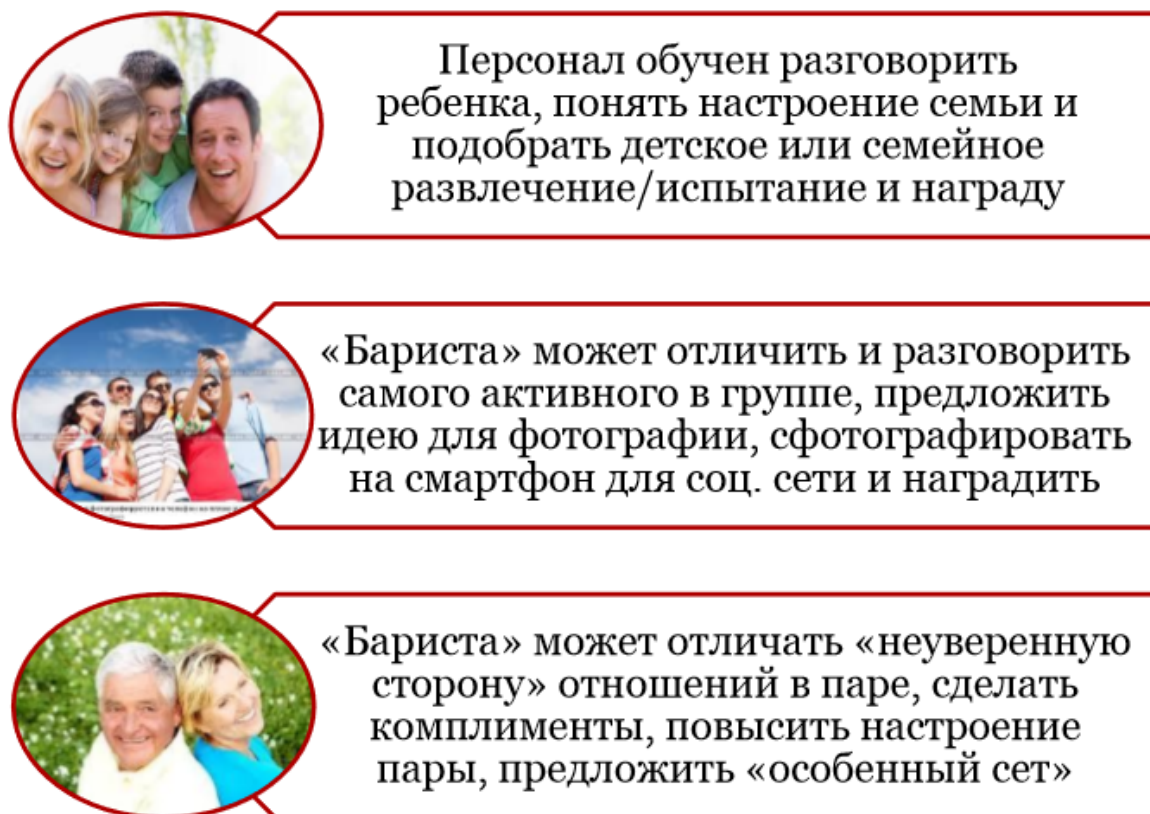


Рисунок 45 - Инструменты работы продавца с типажам целевой аудитории

В отличие от остальных партнеров, и риски и результат участника франшизы значительно выше.

Инициатива Партнер	Экологическая безопасность	Развитие детей	Трендовость	Романтич- ность
Участник франшизы	Доносит эту ценность до клиента в точке продаж (+)	Доп. работа в точке продаж (-, +)	Доп. работа в точке продаж (-, +)	Доп. работа в точке продаж (-, +)
Развлекательные комплексы и медиа (кино, театры, аттракционы, платное ТВ, концерты)		Кросс продвижение и совместные акции (+)	Кросс продвижение, совместные акции (+)	Кросс продвижение, совместные акции (+)
Политические силы патриотического характера	Сотрудничество в замене иностранных отечественным	Сотрудничество и взаимная поддержка в социальных проектах		

Рисунок 46 - Карта партнеров, инициатив и вовлеченных ресурсов

Реорганизация сети важнейший и сложный шаг реализации стратегии позиционирования и роста.



Рисунок 47 - Этапы внедрения решения в сети франчайзи

Если реализовать данную стратегию, то привлечение новых участников, партнеров и клиентов станет более естественным, а сотрудничество более эффективным. Но дальнейшая реализация позиционирования потребовала решения следующих задач:

- Усиления вовлеченности партнеров сети (франчайзи) в бизнес;
- Постепенной замены пассивных продавцов активными “бариста-айс”;
- Изменения процедуры и культуры работы в точках продаж;

- Выравнивания сервисного уровня отгрузки для партнеров;
- Поддержания системной последовательности рекламных материалов;
- Создания и развития легенды (истории) каждого вкуса;
- Развития приемов и инструментов вовлечения/развлечения покупателей;
- Увеличения присутствия в интернет для B2C сегмента.

Как отмечалось ранее, был инициирован проект по реализации маркетингового стратегического позиционирования. Составлен устав, план работ.

Статистика схожих «33 пингвина» товаров показывает заметное, до 40%, увеличение ценности и цены товаров с понятным клиенту и выгодным ему отличием. Как правило такие товары захватывают на порядок более крупные доли рынка по сравнению с “дженериками” и укрепляют коммерческое превосходство марки не только за счет более высокой цены, но и экономии на масштабах. Статистически, для замороженных десертов, следует ожидать снижения затрат на 20% с каждым удвоением объемов производства и реализации. В случае успешной реализации, при исходной рентабельности продаж 35%, коммерческая выгода может составить до 68%.

Таблица 3 - Экономический эффект проекта при оптимистичном и умеренно пессимистичным варианте.

Варианты	Прирост доли рынка (продаж)	Прирост цены	Рост рентабельности	Экономический эффект (прирост прибыли)
Умеренно пессимистичный	15%	0%	1,08 (снижение затрат)	24%
Оптимистичный	30%	5%	1,29 (рост цены и снижение затрат)	68%

Полученный экономический эффект в процентах от текущей прибыли, нужно будет перевести в абсолютные величины и сравнить с затратами на реализацию проекта. Сопоставление затрат и прибыли за период определит

фактический срок окупаемости вложений, с планируемым максимумом не более 4 лет.

Проект включает в себя работы и закупки, связанные с организацией и отладкой новых форм отношений с партнерами, отбором и обучением кадров, внедрением мотивирующих программ, рекламой и прочими затратами, прямо связанными с реализацией задач проекта, согласно устава. Проект не включает в себя управление имением текущей операционной деятельностью, для оптимизации под изменившиеся требования сбыта и прочие работы и закупки, не связанные с задачами, указанными в уставе проекта.

Проект стартовал 15 января 2015 года и завершается в конце 2017. К концу 2015 года на 10% точках продаж должны быть заменены продавцы на сотрудников “бариста-айс” и объем реализации на них должен быть как минимум на 30% выше остальных. За 2016 и 2017 год должна завершиться замена персонала с увеличением продаж еще на 40% активных торговых точек.

К концу 2016 года понимание и восприятие нового позиционирования должны быть не менее, чем у 50% клиентов пробовавших мороженное «»33 пингвина хотя бы один раз, и не менее, чем у 10% жителей в городах длительного присутствия марки.

Основные риски проекта:

1) Плохо настроенное взаимодействие подразделения продаж с подразделением производства, закупок и склада отгрузки, может существенно выхолостить усилия по повышению доверия со стороны франчайзи. Провал активности по установлению доверия “обесточит” весь проект, успех которого более чем на половину зависит от содействия партнеров в регионах.

2) Франчайзи финансово не переживут кризис 2015-2016 года.

Реализация проекта затрагивает множество сторон. От их содействия или сопротивления успех проекта зависит в значительной степени. Правила и процедуры обмена информацией позволяют снизить риски от несогласованности участников.

Таблица 4 - план работ по стекхолдерам.

Стейкхолдер	Подход	Ключевые интересы и заботы	Статус	Желательная роль/ действия/ поддержка	Средство коммуникации	Периодичность
Учредители	Максимум внимания	Минимизация рисков и ожидания выгоды	Нейтральный	Поддерживает	отчет о статусе исполнения и рисках	ежемесячно
Руководство “33 пингвина”- спонсор проекта	Максимум внимания	Ожидания выгоды и рывка в развитии с минимизацией рисков	Отстаивает	Отстаивает	телеконференции	дважды в неделю
Руководство смежных подразделений	Поддерживать одобрение	Минимизация дополнительной нагрузки	Критикует	Поддерживает	отчет о статусе исполнения	ежемесячно
Активные Партнеры сети (30%-40%)	Максимум внимания	Ожидания выгоды с минимизацией рисков	Нейтральный или Поддерживает	Поддерживает	телеконференции по со-созиданию бизнес решений	1-2 в месяц
Пассивные Партнеры сети (60%-70%)	Поддерживать одобрение	Минимизация рисков	Нейтральный или Критикует	Поддерживает	Мини оповещение о статусе со ссылками на отзывы клиентов	ежеквартально
Политические силы	Поддерживать одобрение	Реализация политики Импортозамещения	Нейтральный	Поддерживает	Мини оповещение о статусе со ссылками на отзывы клиентов	ежеквартально
Резонирующие клиенты (3%-7% регулярных и лояльных)	Поддерживать одобрение	Ожидания новых впечатлений и сопричастности	Поддерживает	Отстаивает	приглашение к со-созиданию бренда (вкусов и легенд) участие в видеороликах	ежемесячно и при появлении в точках продаж
Импульсные клиенты	Своевременно информировать	Ожидания выгоды и новых впечатлений	Нейтральный	Поддерживает	видеоролики на сайте и в социальных сетях о фазах проекта	под запрос
Партнеры по продвижению	Своевременно информировать	Ожидания выгоды и новых бизнес возможностей	Нейтральный	Поддерживает	Мини оповещение о статусе со ссылками на отзывы клиентов и видеоролики в социальных сетях	ежеквартально
Партнеры в цепочке поставок	Поддерживать одобрение	Ожидания увеличения масштабов бизнеса	Нейтральный	Поддерживает	Мини оповещение о статусе со ссылками на отзывы клиентов	ежеквартально
Конкуренты	Отслеживать реакцию	Рискует потерять долю рынка	Препятствует	Критикует	видеоролики на сайте и в социальных сетях о фазах проекта, встречи переговоры	под запрос

По текущему проекту был составлен и реализован план работ на полгода. Можно выделить пять блоков работы (полугодовой план работ см. в Приложении). Представлены далее.

Перестройка структуры работы отдела маркетинга под проектную работу. Была изменена структура отдела, система мотивации и оплаты труда.

Развитие организационной структуры франшизы. В данный блок были включены работы по улучшению обслуживания партнеров (работа с логистикой, производством, новые регламенты). Был организован съезд (установочная сессия), на котором был впервые презентован проект программы нового позиционирования ТМ «33 пингвина», а также проект новой системы приема, обучения и мотивации персонала. Следующим этапом подготовки общего съезда стала разработка стратегических и тактических нововведений, часть которых с помощью участников сессии уже сформулированы и готовятся к пилотному внедрению. Приступили к разработке устава сети. [13, 27]

Особое внимание было уделено блоку работы по подготовке и замене персонала сети. Был запущен процесс обучения персонала: разработан образовательный курс, учебные материалы, образовательные ролики, проведено обучения томской розницы и 10 регионов, создан корпоративный университет «33 пингвина». Созданы инструменты продаж для сети: правила определения типа клиентов и правила работы с каждым типом, речевые модули, скрипты. Были определены требования к новому персоналу «Бариста-айс». Были спроектированы правила «классной квалификации» и KPI, создана и проведена процедура аттестации. Создать правила контроля, включая критерии видео наблюдения (инструкция для франчайзи). [11, 20, 31]

Создание дополнительной ценности. Запущен процесс подготовки акций и легенд на торговых точках. Пока в стадии разработки. Запустить процесс сотрудничества с агентствами праздников (а также службами доставки цветов, подарков, еды), масштабировали на регионы.

Создать и задействовать коммуникационную программу. По данному блоку была дополнена поисковая оптимизация рынком подарков и сюрпризов. Запустили продвижение B2C посредством контекстной рекламы. Запустить процесс CRM и видеонаблюдения. Перезапустили SMM с разделением функций центра и партнеров.

Как результат, регионы, которые приняли участие в съезде, согласились принять участие в проекте отмечают стабилизацию настроения. На фоне снижения продаж, оттока покупателей из ТЦ по стране ситуация на этих торговых точках не ухудшается. Так же летом было проведено масштабное обучение и аттестация продавцов партнеров. Благодаря этому была произведена «зачистка» персонала и обучение и развитие лучших представителей. На местах, продавцы, прошедшие аттестацию получили другие условия оплаты и работать. Местами заработала система наставничества. Процесс создания системы принципиально нового продавца мороженого «бариста-айс» только начался. В работе показаны только уже выполненные и оглашенная информация, так как остальное может отнестись к коммерческой тайне. Так как компания запускает на рынок много новых продуктов, в работе есть несколько проектов, которые возможно пойдут, как отдельный бренд, то была создана экспресс-методичка, для оформления результатов работы команды по алгоритму (см. Приложение Б).

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Знм4а	Рождественская Алена Игоревна

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	магистр	Направление	инноватика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

- Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике
- Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты

Внутренняя документация компании (отдел маркетинга, отдел по управлению персоналом, отдел розничных продаж г. Томск), официальный сайт компании, отчеты сотрудников отдела маркетинга.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки, повышения квалификации и аттестации продавцов сети «33 пингвина».

Анализ факторов внешней социальной ответственности:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Ответственность перед потребителями услуг (оказания услуг высокого качества).

1. Определение стейкхолдеров организации:

- внутренние и внешние стейкхолдеры организации;
- краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.

Партнеры-франчайзи (увеличение прибыли), персонал партнеров (администраторы, ревизоры) (увеличение заработной платы), продавцы сети (увеличение заработной платы, повышения квалификации, улучшения психологической обстановки), сотрудники компании (увеличение заработной платы), покупатели (получение качественного обслуживания, привлеченные эксперты (разработка программы).

<p>2. <i>Определение структуры программы КСО</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Наименование предприятия;</i> - <i>Элемент;</i> - <i>Стейкхолдеры;</i> - <i>Сроки реализации мероприятия;</i> - <i>Ожидаемый результат от реализации мероприятия.</i> 	Внутренняя программа КСО обучения персонала учитывающая и отвечающая всем требованиям ключевых стейкхолдеров. Реализуется со второго квартала 2015 года.
<p>3. <i>Определение затрат на программы КСО</i></p> <p>-<i>расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО</i></p>	152 000 – федеральное обучение, 60 630 рублей – томская розница (цена в квартал, по ценам г. Томска на период второго квартала 2015 года)
<p>4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i></p>	Результат – увеличение заработной платы от 30%, прибыли компании, уменьшение коэффициента текучести кадров, улучшения предоставляемых услуг и повышение удовлетворенности покупателей.
Перечень графического материала:	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
-------------------------------------------------------------	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. фил. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Знм4а	Рождественская А.И.		

Глава 4. Корпоративная социальная ответственность компании ООО «Интеропт»

4.1 Корпоративная социальная ответственность в компании

На сегодняшний день каждая успешная компания разрабатывает, внедряет и применяет основные принципы корпоративной социальной ответственности. Так как эта деятельность направлена на ключевых стейкхолдеров, способствует улучшению качества жизни и повышению их лояльности, способствует устойчивому развитию компании, разработка программ корпоративной социальной ответственности полностью соответствует рассмотренной ранее теме - конкурентной стратегии развития компании – в плане реализации и поддержания ее. Далее будет рассмотрена одна программа по реализации корпоративной ответственности – программа по обучению персонала – созданная в рамках реализации конкурентной стратегии развития компании ООО «Интеропт» (тема выпускной квалификационной работы).

ООО «Интеропт» не стоит на месте в вопросе корпоративной социальной ответственности, выполняет ранее взятые на себя обязанности, разрабатывает и внедряет новые проекты для улучшения качества жизни своих ключевых стейкхолдеров. Компания - правообладатель ТМ «33 пингвина» - сеть франшизных кафе мороженого, производитель (т.е. продает франшизу на открытие кафе-мороженого, производит и продает основной продукт кафе – мороженое). Партнеры компании (более 170 франчайзи) работают в четырех странах: Россия, Казахстан, Монголия, республика Беларусь. Таким образом количество ключевых стейкхолдеров крайне большое. К основным стейкхолдерам относятся: сотрудники компании (производство, главный офис), партнеры (франчайзи), сотрудники партнеров-франчайзи (администраторы, ревизоры, продавцы), покупатели конечного продукта (в каждом городе, где ТМ представлена), партнеры (HoReCa – кафе, гостиницы и прочие организации, представляющие индустрию гостеприимства, приобретающие товар ТМ).

Далее будут подробнее разобраны стейкхолдеры компании, структура программ корпоративной социальной ответственности, на примере вновь разработанной программы, определены затраты, оценена эффективность и приведены основные рекомендации по ее совершенствованию.

4.2 Определение стейкхолдеров компании ООО «Интеропт»

Компания ООО «Интеропт» имеет большой круг стейкхолдеров, которые по праву относятся к разряду ключевых, так как оказывают сильное влияние на политику и устойчивое развитие компании, ее финансовое благосостояние. К основным стейкхолдерам относятся: сотрудники компании, партнеры, сотрудники партнеров, покупатели конечного продукта. Поэтому в компании реализуются как внутренние (направленные во внешнюю среду предприятия), так и внешние (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы корпоративной социальной ответственности. Далее будет описана и проанализированная вновь созданная программа корпоративной социальной ответственности - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы - программы подготовки и повышения квалификации – которая стала прямым результатом выпускной квалификационной работы.

Таблица 5 - стейкхолдеры программы корпоративной социальной ответственности программы подготовки и повышения квалификации персонала партнеров (продавцов).

	Стейкхолдер	Проблема/влияние/планируемый результат программы КСО
1.	Партнер-франчайзи, администратор, ревизор (прямое влияние)	Проблема – нет единой программы обучения персонала, повышения квалификации, системы переаттестации, связанной с изменением заработной платы. Нет единой, прописанной программы по привлечению требуемого персонала (с определёнными компетенциями, мотивацией).

		<p>Влияние – упрощение процесса приема, подготовки, переподготовки и повышения квалификации, премирования, контроля работы.</p> <p>Результат – повышение прибыли компании-партнера. Для администраторов, ревизоров – увеличение заработной платы, так как работают на процент от общей прибыли.</p>
2.	Продавцы (прямое влияние)	<p>Проблема ранее была не прозрачная система премирования, не существовал четкий план карьерного развития.</p> <p>Влияние – повышение уровня профессионализма, повышение рыночной стоимости, повышение заработной платы (увеличение продаж, благодаря вновь полученным знаниям, увеличение процента от продаж, благодаря переаттестации).</p> <p>Результат – увеличение заработной платы и уровня профессионализма.</p>
3.	Покупатели (прямое влияние)	<p>Проблема – разный уровень обслуживания на торговых точках, не всегда добавляющий ценности продукту/услуге.</p> <p>Влияние – несоответствие цена/ценность покупки/визита, как следствие – снижение частоты покупки, повторного посещения, среднего чека.</p> <p>Результат – улучшение качества обслуживания, увеличение продаж.</p>
4.	Сотрудники головного офиса (отдел продаж и маркетинга, прямое влияние)	<p>Результат – увеличение объема продаж партнерам, увеличение уровня лояльности, возможность внедрять новые маркетинговые инструменты для увеличения продаж (требующие инвестиции от партнеров), расширение ассортимента, развитие региона.</p>

5.	Сотрудники (производство, прямое влияние)	Результат – увеличение объема производства, увеличение плана, увеличение заработной платы.
6.	Привлеченные эксперты (прямое влияние)	Результат – материальное вознаграждение работы, опыт работы с сеткой, работающей на более 170 городов, четыре страны.

Таким образом, одна программа корпоративной социальной ответственности – программа обучения и повышения квалификации – для одной категории стейкхолдеров – продавцов – оказывает огромное влияние на устойчивое развитие всей компании и сети. Далее представлена структура данной программы, затраты и оценка эффективности с рекомендациями.

4.3 Определение структуры программы корпоративной социальной ответственности ООО «Интеропт»

Компания ООО «Интеропт» реализует широкую программу по поддержанию корпоративной социальной ответственности, как внутреннюю (безопасность труда, вопросы, касаемо заработной платы, обучению сотрудников и прочее), так и внешнюю (периодическое спонсорство детских программ и конкурсов, взаимодействие с местным сообществом и местной властью, ответственность перед потребителями товаров и услуг в виде участия в дополнительных сертификациях и проверках товара для доказательства неизменно высокого качества). Программа обучения продавцов, описанная в далее, относится к внутренне программе корпоративной ответственности.

Компания ООО «Интеропт» взяла на себя полностью затраты на разработку данной программы. Стейкхолдеры данной программы (рассмотрено ранее): продавцы, партнеры-франчайзи, покупатели, сотрудники головного офиса и производства компании, привлеченные эксперты. Решаемая проблема, степень влияния и запланированный результат рассмотрен ранее. Затраты на контроль и оплату результатов (фонд заработной платы) перешли в бюджет партнеров по достигнутому согласию.

Программа обучения персонала, разработанная в рамках корпоративной социальной ответственности, включала в себя следующие разделы (по вехам):

- Программа обучения продавцов, включающая новые стандарты обслуживания покупателей;
- Программа аттестации продавцов (включающая все регламента, документацию, новую систему оплаты труда);
- Программа привлечения новых кадров (где и как, через какие каналы);
- Система подготовки и обучения вновь прибывших сотрудников;
- Система контроля качества и оценки работы продавца (после обучения, аттестации);
- Новые акции, для реализации позиционирования (рассмотрено ранее в выпускной квалификационной работе);
- Организация дистанционной системы обучения (техническое решение, организации работы эксперта (вебинары, проверка домашних заданий)) и прочее.

Данная программа была необходима компании для выравнивания качества обслуживания на торговых точках, улучшения качества обслуживания за счет повышения профессионализма продавцов, поддержания нового позиционирования и как цели увеличения прибыли компании и партнеров. Данная программа полностью соответствовала ожиданиям всех ключевых стейкхолдеров: компания, партнеры, персонал – увеличения прибыли, покупатели – соответствие цены и ценности услуг/товара. Далее рассмотрены основные затраты (по ценам г. Томска) на реализацию программы.

4.4 Определение затрат на программу обучения персонала

Далее представлены основные затраты на реализацию программы по обучению продавцов в Томске, на регионы на примере второго квартала 2015ого года – года запуска программы. Цены представлены для г. Томска (стоимость реализации в другом регионе может варьироваться). Стоимость

разработки образовательной программы относится к инвестиционному плану, поэтому не отражено в таблице.

Таблица 6 – определение затрат на программу обучения персонала

	май	июнь	июль	август	Итого по статьям:
Обучение Томская розница					60 630
Обучение продавцов томская розничная сеть: разработка материала, лекции, экзамен	20 000	20 000			
Проверка "тайный покупатель" - для аттестации			3 250		
Аренда зала для обучения и аттестации	13 100		4 280		
Федеральное обучение					152 000
Съемка обучающего фильма		33 000	33 000		
Работа с платформой Moodle		4 000			
Оплата за использование Webex (3 месяца)		16 000			
Корректировка обучающего материала, разработка вопросов для экзамена, дистанционное обучение, экзамен и рекомендации по результатам		20 000		20 000	
Дистанционное обучение			14 000		
Прием экзамена (предварительно, считаю по часам)				12 000	
Итого в месяц	33 100	93 000	54 530	32 000	

4.5 Оценка эффективности и выработка рекомендаций

Программа по обучению персонала способствует целям компании и стейкхолдеров (ключевых) – увеличение качества и увеличение прибыли. Отвечает всем ожиданиям ключевых стейкхолдеров.

Эффект данной программы отсрочен, но по предварительным данным в среднем заработная плата продавца повысилась от 30% (тех, кто выполнял минимальные требования, прошел аттестацию, прошел проверки). Прибыль

компании не снизилась с уменьшением количества торговых точек под влиянием кризиса (но цифра относится к разряду коммерческой тайны). Коэффициент текучести кадров снизился (по данным томской розничной сети). Программа повышает моральный дух персонала, несомненно повышает квалификацию работников, и как следствие их стоимость на рынке труда и уверенность в себе и своем будущем. Данная программа способствует улучшению имиджа компании (среди партнеров, текущего и потенциального персонала, в деловой среде), стимулирует сбыт, привлекает инвестиции на данную программу со стороны партнеров. Дальнейшая реализация – бюджет франчайзи: организация процесса обучения, фонд заработной платы. Работа эксперта и затраты на техническую организацию процесса – инвестиция компании (согласно плану).

Для повышения эффективности данной программы рекомендуется выбирать самых достойных продавцов, внедрить принцип «исключительности» (для повышения мотивации и улучшения качества обучения). Для дополнения программы планируется разработка программы по дополнительному медицинскому страхованию и социальной помощи, периодические мотивационные программы. Но так как реализация данных программ ляжет финансовой нагрузкой на партнеров-франчайзи, процесс разработки требует больше времени и более серьезную степень анализа мотивов и интересов всех стейкхолдеров.

Заключение

Кризис 2015-2016 года - это уникальная возможность, чтобы вывести бизнес на новый уровень развития. Благодаря грамотно разработанной и реализованной стратегии компании (в том числе и маркетинговой стратегии компании), компания может не только выжить в кризисных условиях, увеличить прибыль, вытеснить конкурентов, но и надолго завоевать клиентов. Кризис закончится, но кто и с какими результатами выйдет из него, надолго определит сценарий развития дальнейших событий.

Но отсутствие универсального алгоритм разработки конкурентной маркетинговой стратегии компании, разрозненность знаний, трудности в целостном восприятии сущности маркетинга, непонимание его системной архитектуры и алгоритма маркетинговой стратегии усложняют процесс и качество разработки конкурентной стратегии развития компания. Передовые знания в данной области являются собственностью консалтинговых организаций, стоимость услуг которых порой недоступны для малого и среднего бизнеса.

Поэтому тема данной выпускной работы - создание четкого, понятного, применимого самостоятельно (не требующего специального образования), универсального (для любого типа бизнеса) алгоритма (набора инструментов в определенной последовательности) разработки конкурентной маркетинговой стратегии компании – стала актуальной.

Основой алгоритма, разработанного в данной выпускной квалификационной работы, стала технология H.E.A.R.T. management. Были рассмотрены первоисточники: концепция позиционирования Джека Траута, инструменты и подходы Филипа Котлера, Генри Асселя, Россера Ривза, Майкла Портера, Дэвида Огилви и других, авторские инструменты десятка российских экспертов. Используются книги данных авторов, публикации, учебные материалы специализированных курсов, прочие Интернет-ресурсы.

Целью выпускной квалификационной работы стало разработка алгоритма для создания конкурентной стратегии развития компании (функциональной маркетинговой стратегии компании).

Соответственно поставленной цели были сформулированы следующие задачи: исследовать теоретико-методологические основы разработки конкурентных стратегий развития компании (функциональной маркетинговой стратегии); апробировать разработанный алгоритм в условиях реальной компании; создать подробные инструкции по работе с алгоритмом и методами knowledge management для организации работы в команде.

Практическая новизна данной выпускной работы заключается в создании универсального алгоритма для разработки конкурентной стратегии развития компании (а именно маркетинговую стратегию (стратегию позиционирования), относящейся к функциональной стратегии). Алгоритм снабжен подробными инструкциями по работе с каждым маркетинговым инструментом, методами knowledge management для организации командной работы (рекомендации, кто и на каком этапе должен входить в команду разработчиков, какие методы использовать наиболее эффективно для определенного маркетингового инструмента). Научная новизна данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что алгоритм – синтез HR (human resources), KM (knowledge management), стратегии, инструментов маркетинга и управления проектами.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы в разработке конкурентной стратегии развития для ООО «Интеропт» (стратегия позиционирования, как часть функциональной маркетинговой стратегии для повышения конкурентоспособности и дальнейшего развития). Разработанный алгоритм полезен руководителям компании, руководителям отдела маркетинга и продаж.

Данный алгоритм был апробирован в компании ООО «Интеропт» (ТМ «33 пингвина»). Для компании были сформулированы типажи целевой аудитории, разработано позиционирование бренда «33 пингвина» для

конечного потребителя (покупателей кафе-мороженого), усилено позиционирование для франчайзи, доработана коммуникационная программа (с распределением критериев выбора по каналам коммуникации), разработан план внедрения результатов командной работы. Благодаря полученным результатам работы внедрены новые акции (повышающие «развлекательность» покупки и употребления продукции «33 пингвина» для конечного потребителя). Запущены мероприятия для повышения лояльности и усиления партнерских отношений с франчайзи. Огромное внимание было уделено HR бренду «33 пингвина»: разработан и запущена образовательная программа персонала, проведена масштабная переаттестация, скорректированы способы поиска, отбора и подготовки персонала, система оплаты труда. Разработаны и частично внедрены новые стандарты обслуживания клиентов, разработана система проверки и премирования. Запущены новые форматы продаж от упаковки до формата торговой точки. Компания впервые приняла участие в международных специализированных выставках.

Для работы были использованы следующие методы исследования: изучение и анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики, моделирование, сравнение, различные инструменты маркетингового анализа. В основу выпускной квалификационной работы легла технология H.E.A.R.T. management, учебные материалы с образовательного курса mcloud, личные и экспертные наработки в ходе многократного применения технологии для различных проектов.

Список публикаций студента

1) Рождественская А.И., «Внедрение и развитие системы управления знаниями в организации, целостный подход» // «Экономика и социум» - 2016. №1(20)

2) Рождественская А.И., «Как не упустить момент? Важность разработки стратегического маркетингового позиционирования в кризис» // «Молодой ученый» - 2015. - №9 (89)

3) Рождественская А.И., «Оптимизация маркетингового ROI с помощью управления ценностью» // труды XI международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций - 2014.

Список используемой литературы

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK(R) Guide 5th Edition - Project Management Institute, 2013. - 589 p.
2. Ehms K., Langen M. Holistic Development of Knowledge Management with KMMM® // Siemens AG / Corporate Technology Knowledge Management & Business Transformation. 2002
3. Flash point. Образовательные материалы ШРБ / обучающие материалы COMAP - Томск, 2014.
4. Full Definition of MARKETING [Электронный словарь] / Merriam Webster dictionary. - Режим доступа: [HTTP://WWW.MERRIAM-WEBSTER.COM/Dictionary/MARKETING](http://www.merriam-webster.com/dictionary/marketing) (дата обращения - 29.04.2016)
5. Ries A., Ries L. The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product or Service Into a World-Class Brand Hardcover – HarperCollins Publishers, 1998. - 192 p.
6. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind Paperback - McGraw-Hill Education, 2000.- 224 p.
7. Rivkin S., Trout J. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition Hardcover – Wiley, 2008 . - 272 p.
8. Trout J. Marketing Warfare: 20th Anniversary Edition: Authors' Annotated Edition - McGraw-Hill Education, 2005. - 240 p.
9. Webster F.E. The changing role of marketing in the corporation. // journal of marketing. – 1992. – vol. 56, № 4. – p. 1–17.
10. What is PESTLE Analysis? [Электронный ресурс] / official webpage "A Tool for Business Analysis". - Режим доступа: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (дата обращения - 29.04.2016)
11. Бариста-айс в «городе профессий» [Электронный ресурс]/ Официальный сайт компании "33 пингвина. - Режим доступа: http://33pingvina.ru/chto_novenkogo/publikacii/baristaajs_v_gorode_professij/ (дата обращения - 29.04.2016)

12. Бритва Оккамы [электронный ресурс] / Электронная энциклопедия Википедия. - Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/бритва_оккамы (дата обращения - 29.04.2016)

13. В активном ожидании будущего [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании "33 пингвина". Режим доступа: http://33pingvina.ru/что_novenkogo/publikacii/v_aktivnom_ozhidanii_buduwego/ (дата обращения - 29.04.2016)

14. Дедков Д. Какой должна быть бренд-коммуникация, чтобы она была «прямою целью?» // Business case study № 12 • 26 мая - 4 июня 2014 Россия, Москва

15. Зубова Е. Страна советов: как переживают кризис консалтинговые фирмы [Электронный ресурс] // FORBES, Москва. - Режим доступа: <http://www.forbes.ru/finansy/igroki/286703-strana-sovetov-kak-perezhivayut-krizis-konsaltingovye-firmy> (дата обращения - 29.04.2016)

16. Кадушин Е. Позиционирование на пальца // Business case study № 11 Москва 2014

17. Кадушин Е. Позиционирование – это единственный верный маркетинговый способ расти быстрее рынка» // Business case study № 13 Москва 2014

18. Как работать со стейкхолдерами (Stakeholder Analysis) [Электронный ресурс]/ Справочный портал для маркетолога Powerbranding. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders/> (дата обращения 29.04.2016)

19. Корабельный совет [Электронный ресурс] / Информационный портал «Центр креативных технологий». - Режим доступа: <http://www.inventech.ru/pub/club/083/> (дата обращения - 29.06.2016)

20. Кузница ценных кадров [Электронный ресурс]/ Официальный сайт компании "33 пингвина". - Режим доступа: http://33pingvina.ru/что_novenkogo/publikacii/kuznica_cennyh_kadrov/ (дата обращения - 29.04.2016)

21. Манн И.Б. Все лучшие определения маркетинга [Электронный ресурс] / Электронная образовательная система Элитариум 2.0. - Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/vse-luchshie-opredelenija-marketinga/> (дата обращения - 29.04.2016)

22. Маркетинг и продажи [Электронный ресурс] / официальный сайт компании. - Режим доступа: http://www.mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/russia/ru/our_work/marketing_and_sales (дата обращения - 29.04.2016)

23. Маркетинговая стратегия [Электронный ресурс] / Словарь Dicacademic. - Режим доступа: http://foreign_economic.academic.ru/893/МАРКЕТИНГОВАЯ_СТРАТЕГИЯ/ (дата обращения - 29.04.2016)

24. Международный съезд франчайзи ТМ «33 пингвина» 2016 [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании "33 пингвина". - Режим доступа: http://33pingvina.ru/chto_novenkogo/publikacii/mezhdunarodnyj_sezd_franchajzi_tm_33_pingvina2016/ (дата обращения 29.05.2016)

25. Метод фокальных объектов [Электронный ресурс] / Информационный портал «центр креативных технологий». - Режим доступа: <http://www.inventech.ru/pub/club/088/> (дата обращения 29.04.2016)

26. О Гильдии [Электронный ресурс] / Официальный сайт некоммерческого партнерства "Гильдии маркетологов России". - Режим доступа: <http://www.marketologi.ru/> (дата обращения - 29.04.2016)

27. О компании "33 пингвина" [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании "33 пингвина". - Режим доступа: <http://33pingvina.ru/kompaniya/> (дата обращения - 29.04.2016)

28. О СОМАР (содружества и организации по развитию бизнеса) [Электронный ресурс] / Официальный сайт СОМАР. - Режим доступа: <http://www.somar.ru/> (дата обращения 29.04.2016)

29. Образовательные материалы школы mcloud (level 1-2) / обучающие материалы СОМАР - Томск, 2014.

30. Основные организационные уровни разработки стратегии компании. Стратегия предприятия [Электронный ресурс] / Административно-управленческий портал AUP.ru. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m205/3_3.htm (дата обращения - 29.04.2016)

31. Открываем «корпоративный университет «33 пингвина» [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании "33 пингвина" - Режим доступа: http://33pingvina.ru/chto_novenkogo/vystavki_i_nashi_pobedy/otkryvaem_korporativnyj_universitet_33_pingvina/ (дата обращения - 29.04.2016)

32. Подробнее о H.E.A.R.T. management [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании h.e.a.r.t. management group. - Режим доступа: <http://heartm.ru/> (дата обращения - 29.04.2016)

33. Пять почему [Электронный ресурс] / Электронная энциклопедия Википедия. - Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/пять_почему (режим доступа - 29.04.2016)

34. Стратегическое планирование [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании Mckinsey. - Режим доступа: http://www.mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/russia/ru/our_work/strategy (дата обращения 29.04.2016)

35. Удовиченко А. Какие маркетинговые инструменты сегодня наиболее эффективны? // Business case study digest №10 (21), Москва 2013 г.

36. Удовиченко А. Ресурсы, на которых можно построить успешный конкурентоспособный бизнес // Business case study digest №8 (23), Москва, 2013

37. Что изучалось на курсе ШРБ (level 1 – 2) / Обучающие материалы ШРБ от СОМАР, Гильдии маркетологов, mcloud. - Москва, 2014

38. Ширяев В. УТП: что ваша компания может предложить рынку? // Business case study digest №9, Москва 2014

Приложение II

(справочное)

Innovative competitive marketing strategy for sustainable growth of company

Part 5

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Змн4а	Рождественская Алена Игоревна		

Консультант каф. Инженерного предпринимательства

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Хачин С.В.			

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Дьяченко Ю.В.			

Innovative competitive marketing strategy for sustainable growth of company

Current project is dedicated to algorithm of development of competitive marketing strategy. Innovative potential of this work is in new approach (systemized algorithm) of development, and “life hacks” (description of how to use this tools, how to organize teamwork) for implementation. All conclusions are based on new but commercial H.E.A.R.T. management technology, study materials from different thematic courses, project-work experience. Especially this thematic is important now in new economic reality - crisis.

Mostly the algorithm was modified during the work in project that was product placement from university in the same time. The company faced not only problem of strategy development but also the lack of special education in this sphere and different understanding of same facts.

Why crisis is best time for new marketing strategy

Crisis is an excellent opportunity to take your business to a new level of development and profitability. Reasons could be different but now they work against business in complex. Some reasons are: 1) business rescue (the weakest companies are leaving market); 2) competition among the remained players is becoming stronger (the price of strategical mistake is existence of your company); 3) competition among participants of quite different spheres (because of lack of resources, which are distributed among different players, more general example is money for purchasing of different products and services); 4) competitors make main accent on optimization of operating activities and forget about strategical development etc. But the main reason of that old strategy does not work anymore.

Because of developing and realizing at the moment of marketing strategy, the company can not only survive in new economic conditions, but also increase their profit, force out competitors, win target clients for a long time. Because of new marketing reality crisis is the best opportunity for changing the market force allocation.

If company understands current problems and opportunities, the next question is how to develop competitive strategy, especially marketing strategy. There is no

universal algorithm (for all types of businesses, sizes and market spheres) for developing of competitive marketing strategy in Russian practice. The reason of this problem roots in a set of factors such as: difficulty in understanding of marketing gestalt, misunderstanding of its system architecture and algorithm of developing marketing strategy, strategy levels and classification. Knowledges about marketing strategies are separated, not structured in universal algorithm or are intellectual property of consulting agencies (no open access to use them). Services of professional consulting agencies are expensive and are not always available to small and medium business.

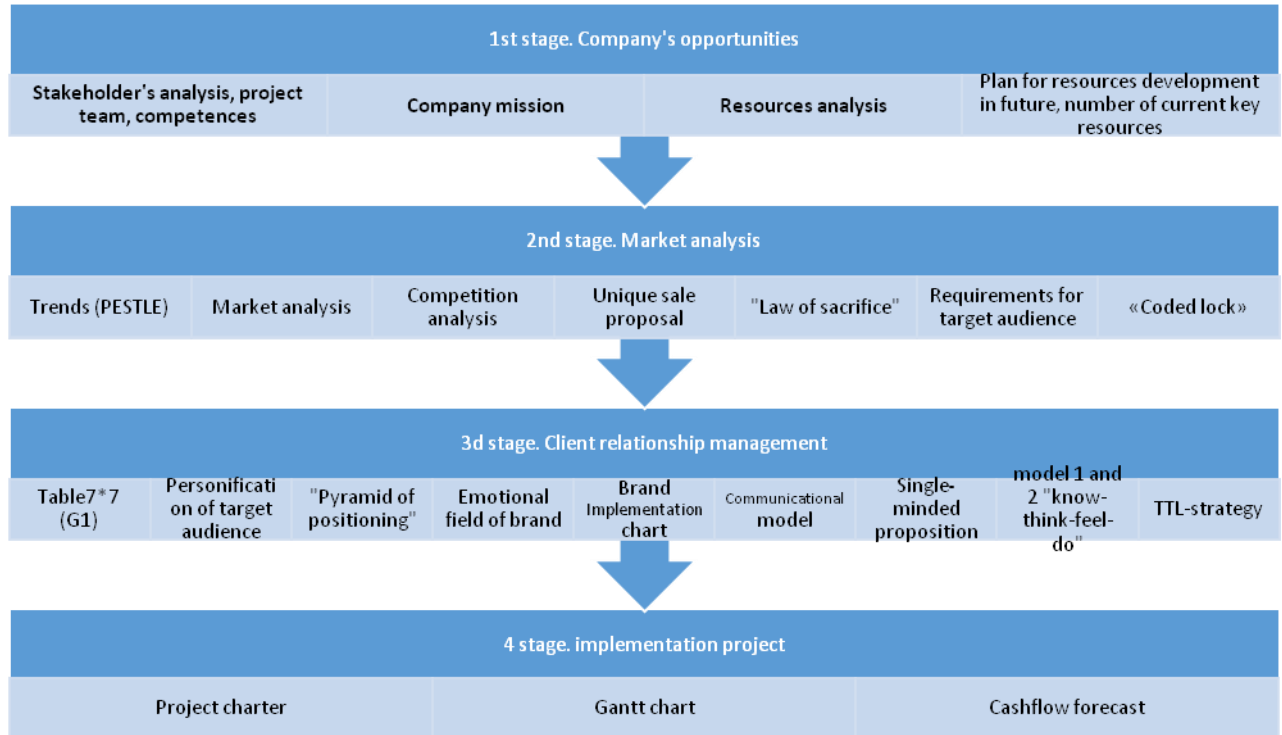
Therefore the question how to develop competitive marketing strategy for company looks actual. In this subject creation accurate, clear, applicable independently (not demanding vocational education), universal (for any type of business) algorithm (tools in certain sequence) developments of competitive marketing strategy of the company is especially actual. The innovative potential of this work is developing of such algorithm which connects the most progressive methods of modern worldwide marketing practice, and describes its form of guideline.

It is important to mention that creation of marketing strategy is functional strategy. It means that this strategy developing for company is marketing services/departments. By the fact, it is marketing department's work plan or base of it. Because this discipline is complex of different subjects, spheres and functional, strategy takes in account all business' spheres of company, as a result of it takes great influence on all spheres, not only marketing, identifies "points for growing" and exerts a great influence on business strategy in general and other functional strategy.

What algorithm is about?

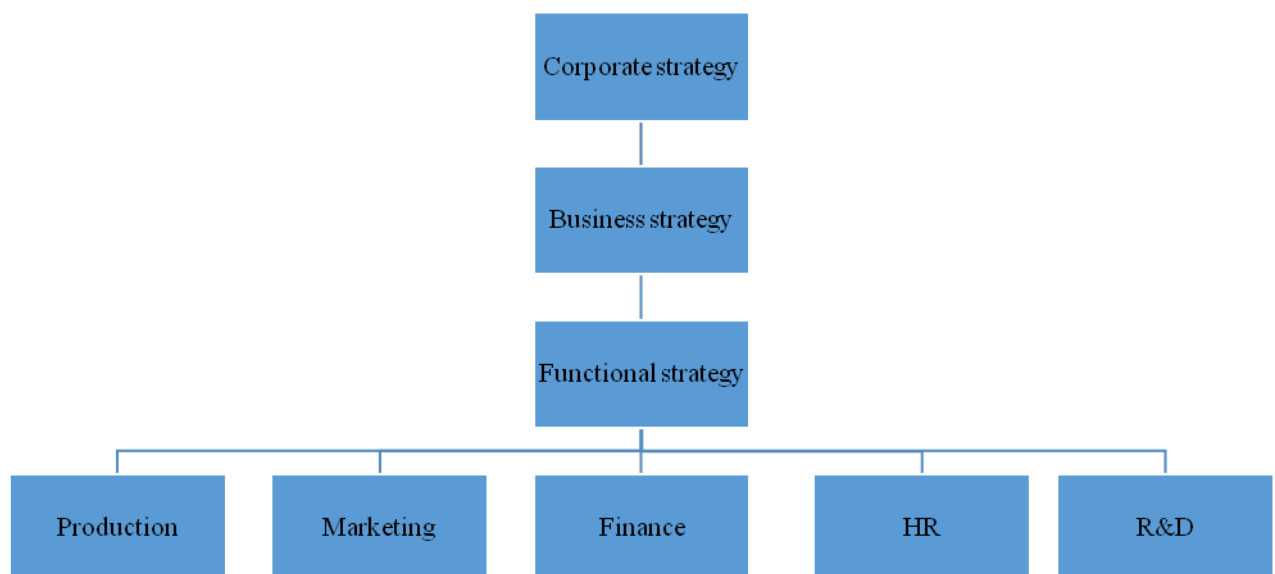
According to goals of project the following task is developing of algorithm for creation of competitive marketing strategy of the company, including the analysis of opportunities of the company, the analysis of the market, the plan of CRM, the project of introduction have been carried out. The algorithm consists of four stages: identification of opportunities of company, market analysis, client relationship

management, implementation project. All stages consist of a number of marketing tools. The result of previous stage (step) is used in the next, so result “structured”, relates to current situation. Further is illustrated algorithm with short number (which describes the key points) of marketing instruments.



Pictures 5.1. – Algorithm for development of competitive company's strategy

This algorithm is simple in use and implementation, it is logical divided into four stages. It is clear what information, results of implementation of marketing tools, will be used at the following stage. So then will be understandable for all teams how the decision, strategy has been created, on what information it is based. According to this algorithm company will create marketing strategy, which will help to considerably increase market share, profit, get the start of competitors (including foreign large player).



Picture 5.2. – Levels of strategy development

During the process of strategy development company can meet a set of problems. All members of strategy development team should share one point of view what strategy is it and what kind strategy they develop. Often there is a confusion in strategy, especially when business concerns marketing. Blurring of marketing frames and unambiguous perception of marketing extends because of big number of definitions. Marketing at the same time is culture, strategy and tactic. Introduction of marketing to all business processes turns the organization into market-focused business. Further strategy is related to functional (marketing) strategy.

Modern marketing strategies support general corporate strategy, does not form it, but have great influence on it (as defines/creates competitive advantage and the plan of its realization/how to transmit it). As results they could have impact on other functional strategy (personnel, R&D, production).

Developing team should consist of chief owner, chief head and heads of divisions. So company will be able to implement strategy in real life very fast. The result of teamwork should be plan how to realize competitive advantages of company.

To attract consulting agencies for development competitive strategies is common practice. It does not mean that experts in the organization cannot develop the decision. However, it is worth cooperating with qualified team and using of one algorithm of development of marketing strategy, which understand all members in one way. Therefore, the probability that own head's ego will be stronger then voice of common-sense and logic is minimized. But in current economic reality, in crisis, business began to spend less money (the number of projects has decreased by 2 times) on consulting services. In this case, the algorithm for development of competitive marketing strategy (simple and clear for understanding) will solve this problem.

The main point of good marketing strategy consists of the choosing of methods that will cardinally differ from actions of other market participants, which will allow achieving success and unique competitive advantages. The algorithm that is mentioned in this project work is the scheme of the actions leading to the desirable result described earlier. Marketing strategy allows answering the key questions: how, where and when to compete. It directly has an influencing on profit. It is necessary to develop the effective strategies allowing influencing on all points of contact with the consumer in difficult process of making decision during purchasing. Strategic marketing positioning (part – marketing (functional) strategy) is one of the few certain and effective ways how to grow quicker than market.

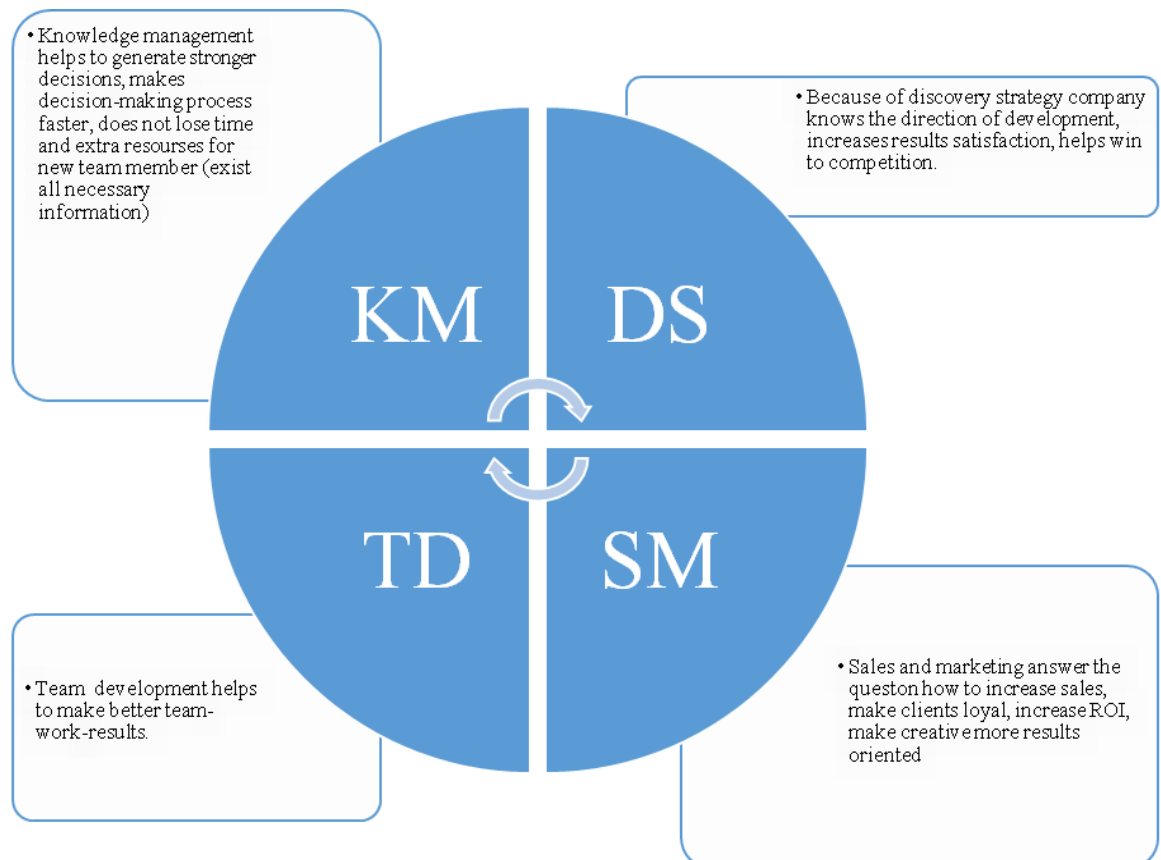
Idea of algorithm and technology

The root idea of algorithm described in project work is based on H.E.A.R.T. management technology (Human Energy Activated by Revolution Technology). H.E.A.R.T. management is methodic intensive development and increasing business effectiveness during fast changing market conditions.

Technology is based on current principles:

1. Team development is activation at professional and personal competencies of personal.
2. Knowledge Management & innovation is a system of knowledge management and generation of new ideas and innovations.
3. Discovery Strategy is “break wall” strategy, which predetermines company success.
4. Sales and Marketing — helps to indicate media, marketing tools, social communities.

H.E.A.R.T. management is synergy of HR (human resources), KM (knowledge management), strategy, marketing tools and PM (project management).



Picture 5.3. - H.E.A.R.T. management or how to make organization self-development, self-educated and self-managed

This technology helps to develop the competitive marketing strategy for development of the company (including positioning strategy). Competitive marketing strategy of development of the company (positioning strategy) is a marketing strategy, but strongly influences development of all business.

Positioning as main part of marketing strategy

Positioning strategy is the cornerstone of competitive marketing strategy for company. The modern consumer overloaded with information (advertising, trademarks etc.). Therefore, it is necessary for the company "to have a position - " in the head of the consumer", easy distinguish from competitors, have and show the value of the product. Positioning is consumer's opinion about company, reason why client will buy product or service of this company, but not competing product.

Difference can be rational and emotional. Always there should be simple, clear and advantageous, formulated in no more than three words, capable "be fixed" in consciousness, occupy the "shelf" in head of client. Company can manage this process or it "spontaneously" developed. If "spontaneously" developed positioning does not allow company to achieve their strategic goals so company needs repositioning.

As a rule companies with clear and beneficial positioning reach much bigger shares of the market. If we will study the cases of the leading companies like Macdonald's, Starbucks, Ben and Jerry, Burger King, KFS, etc. we will see examples of 40% profit increasing because of understanding of client's value. Positioning helps to avoid "the price wars" and to be on "value" competition field. Another advantage that correctly created and realized positioning "live longer" that guarantees the sustainable growth. For creation of effective communications in this algorithm uses approach of selective reliable messages, referred to small segmental, new forms of communications and using situation in which the consumer is most ready to perceive communications about product/service. Such approach helps to optimize advertising budget, to create a complex of the communications directed on forming beneficial and long-term relations of company and consumer.



Picture 5.4. - Structure of modern marketing strategy

Technology is “concentration” of best conceptions how to create company positioning from Jack Trout, and also includes tools from Filip Kotler, Henry Assel, Rosser Reeves, Michael Porter, David Ogilvy's and others Russian experts. This technology is logical sequence of instruments for searching of the differentiating, creation strategy of positioning and communication strategy. Unfortunately, most of information is closed. The algorithm described in this project is based on own experience. The basis was formed by methodical H.E.A.R.T. management materials, the educational materials mcloud and personal practices received during application of this technology on various projects.

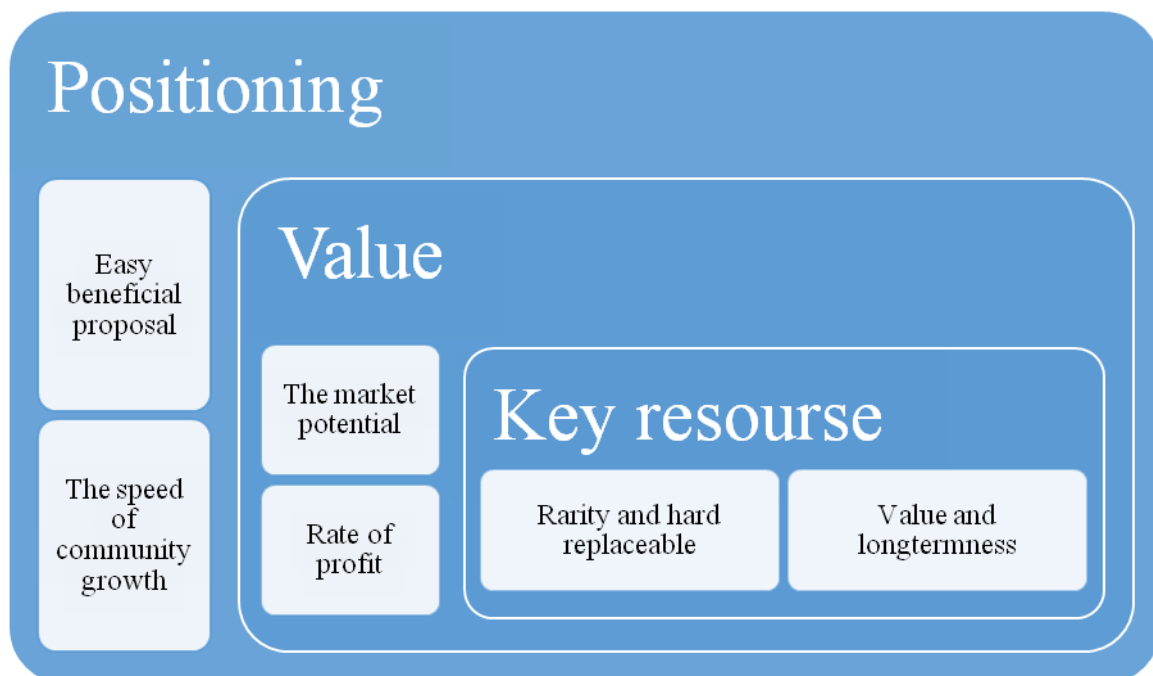
Technology purposes:

- 1) Creation of marketing strategy for sustainable development of company (positioning) is identification, formalization and justification of company competitive advantageous, indication position of company among competitors in consciousness of target audience/
- 2) Development of communication strategy – definition of sequence, forms and the contents of communication messages with target audience for achievement of maximum commercial effect.
- 3) Development of the media plan is the final project plan and communication plan mostly for marketing department work schedule.

The fourth step of algorithm, which was added, is "plan of implementation" based on project management course.

- As a result using of technology company will have: 1) clear, simple, beneficial idea of positioning which distinguishing company from other market players;
- 2) “Card for brand creation” is list with key aspects of company;
 - 3) Communication strategy with effective relevant marketing communications;
 - 4) “Card of reporting messages” what message (the content) when, where and how company will report;
 - 5) Media-plan with the timetable of communications;
 - 6) Final plan for realization.

The main idea is that team will not use finished work from consultants, they will create strategy by themselves using only consultant’s recommendations. It is a main plus of technology and described modernized algorithm. The idea of both technologies uses employer’s energy, their experience, knowledge, indicates and helps to systematize employer’s knowledges and gives tools for applying them for strategy development. Later, after using of this technology, employees become capable to create strong marketing strategies and ideas, are able to realize them, easier share knowledge and experience.



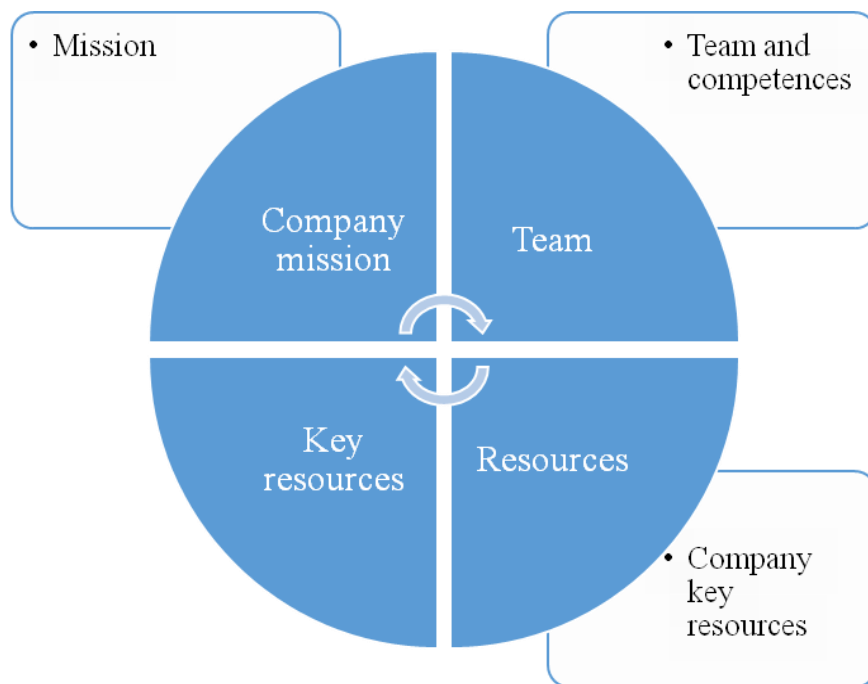
Picture 5.5. - Main idea of technology is successfully selling product
 Structure of algorithm: 1) Analysis of internal company conditions, key resources, competitors analysis.

2) Market analysis for determination of product/service value for consumers. Searching beneficial difference – positioning. Searching of proofs, how we can justify our beneficial differences, searching arguments in support for current or future positioning.

3) Creating CRM plan (Customer Relationship Management). How we transmit value and our difference to target clients, creating of communication strategy. As a result we have positioning strategy.

4) Counting of ROI (Return on investment, the coefficient showing profitability level) and NPV (net present value, the net specified value), developing final plan for implementation.

More information about content of each stage of algorithm



Picture 5.6. - First stage. Company's opportunities

Stage 1. Opportunities of the company. Analysis of stakeholders. Team and their competences. At the beginning of work it is necessary to understand who is in team (who influences on decision-making) and what competences team members have. It is necessary to indicate all stakeholders and understand their motivation. Algorithm:

1. to define who enters team (who is sincerely interested in good company's results);
2. Understand their competences;
3. Indicate all influences on decision (external and

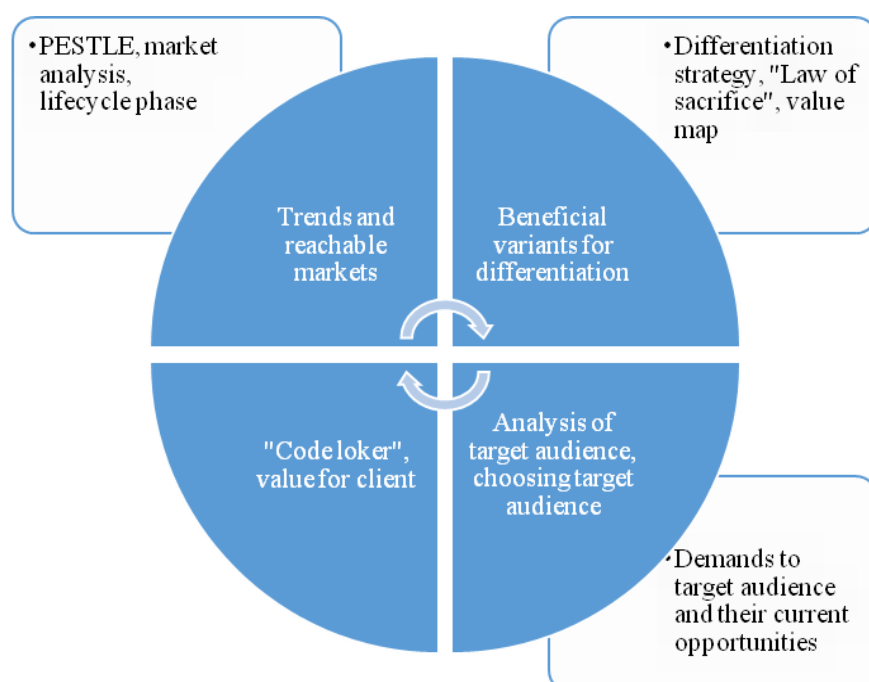
internal forces); 4. To understand their interests and strength of influence. 5 Indicate all resources from uniqueness point of view.

Competitive advantages of many companies are based on strategic resources only. The types of resources, among them human, infrastructure, finance, knowledge resources, relations, time, etc., could not be unlimited.

However, sustainable competitive advantages are based on resources or combinations of resources with the following characteristics:

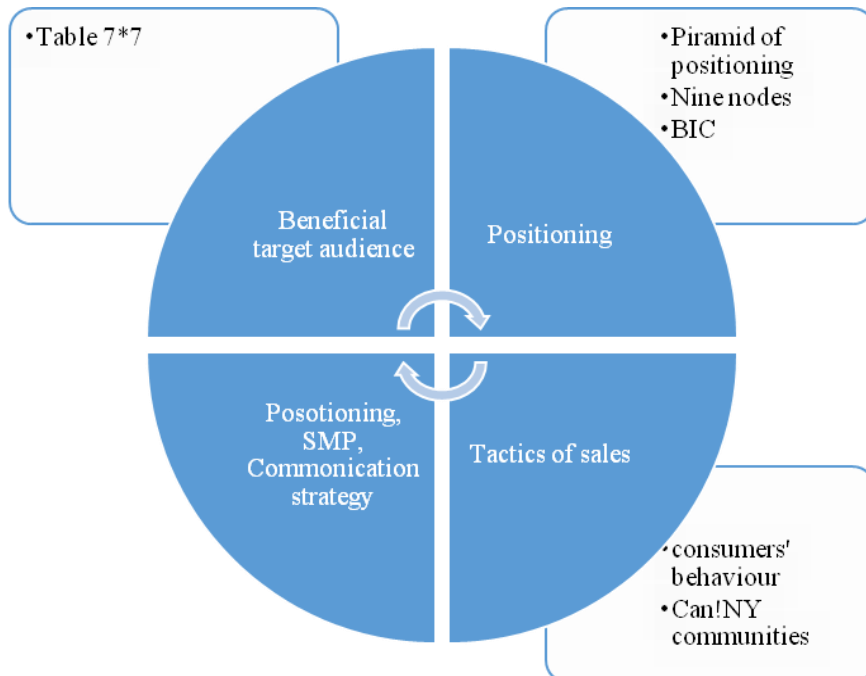
- commercialization (“commercialized” resources are valuable for business, because this value easily converts in money in short period of time);
- rarity (“rarity” resources are difficult-to-obtain, so there is a big probability that competitors have not the same assets);
- difficulty to replicate (“difficult to replicate” resources are hardly replaced (because of technical features) or expensive to copy, so there is a big probability that competitors have not the same assets too);
- property of business (resource should be property of business instead of a single person in company).

Good examples of unique strategic resources are license on the development of the gas shelf, a contract for supply rare goods for exclusive prices, database of loyal clients. A personal and media-persons are not company’s assets at all.



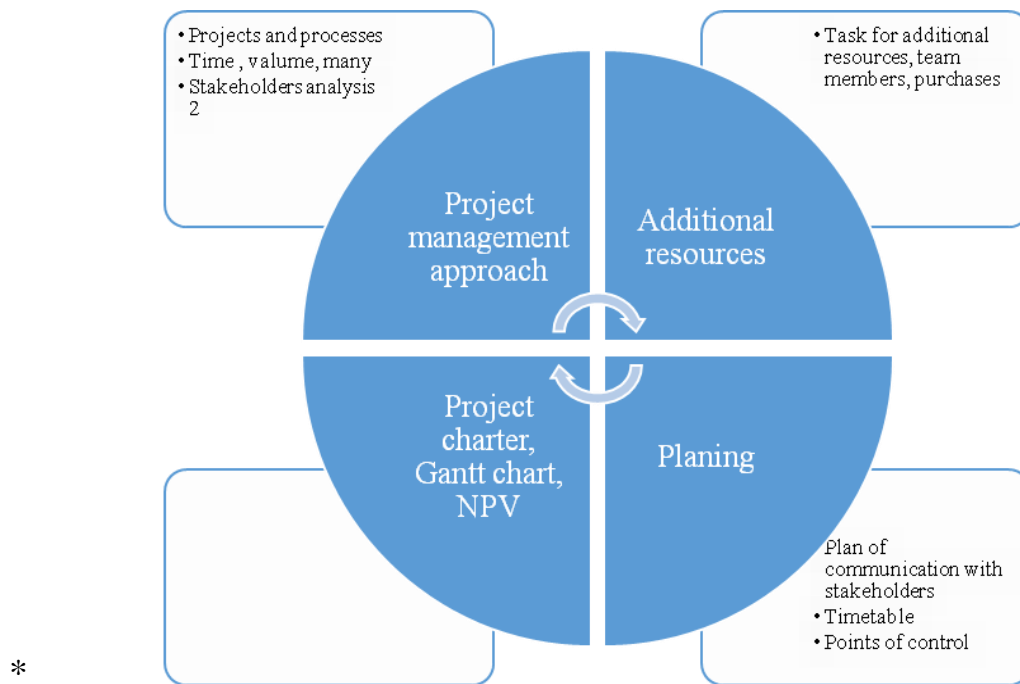
Picture 5.7. - Second stage, market analysis

Second stage. Market analysis. In this stage, we try to identify current and future long-term trend, understand how market will change, identify reachable markets and understand how company will consist in it. Due to this information, company chooses beneficial differentiation (free from competitors, good from profit point of view). Then it analyses current target audience, identify new potential, choose more “target” (more profitable, easier for communication). In result, company will have complexes from types of target audience, their motivations and needs, what company can offer them (the proposal, based on unique sales point and relevant characteristics).



Picture 5.8. - Stage 3, customer relation management

The final stage where company creates positioning strategy, which will help company to increase its profit and sustainable growth. In result it will be formulated the messages for clients, way how to reach target audients, what communication channels it is better to use.



Picture 5.9. - Forth stage, implementation plan

At the end of developing it is necessary to fix all results in report, to formalize implementation of new positioning strategy in reality in project, to create for it official document, with Gantt chart with time and responsible team members. Then company counts NPV (net present value) of project and ROI (when company will return investments).

Mostly algorithm was modified during developing of marketing strategy for TM “33 pingvins” (Ltd. Interopt). For this project was invited a consultant who corrected results, controlled the right technology appliance during work process. However, company team met such problem as luck of knowledge of marketing tools. Also during the work process team understood that team members have different understanding of the same process, were not synchronized from the start. Also during research were brought some innovations, how to implement it in easiest and more effective way. Then classical H.E.A.R.T. management technology was modified by new tools and technics from mcloud course, different online courses etc. When were collected big number of not structural materials, “life hacks” emerged idea “built” from it new algorithm and create guideline” for middle and small business. It’s especially actually for crisis times.

The practice part of final project consists of two parts: algorithm with description of marketing tools and examples from “33 pingvina”, which now are not a part of commercial secret. It was created guideline for middle and small business for developing marketing strategy.

Приложение Б

Сокращенная методичка для заполнения для разработки
позиционирования компании

Таблица 2.1. - карточка компании

	Текущее состояние	Желаемое состояние
1. Название компании		
2. Стратегические бизнес единицы		
3. Ключевые продукты		
4. Сколько лет компании		
5. Количество сотрудников		
6. Регионы осуществления деятельности		
8. Доли рынка в регионах присутствия		
9. Стратегия рыночного поведения по трауту		

Таблица 2.2. - анализ рынка.

	Текущее состояние	Прогнозируемое состояние
Индикатор		
Название рынка:		
Темпы роста, состояние: (растущий, стабильный, стагнирующий)		
Тип конкуренции: (олигополия, монополия, чистая конкуренция, монопосония)		
Место в цепочке поставок: (розница;		

дистрибьютор; производитель)		
Принцип выбора продукта: (top of mind; glory; value)		
Частота покупок:		
Частота использования:		
Уровень вовлеченности: (слабая ; сильная; привычка; образ жизни)		
Тип продукта: (товар; услуга; знания)		
Товарная категория: (в2в; в2с; в2g; b2m)		
Тип покупки: (импульсные; частично запланированные; твердо запланированные)		
Причина покупки: (позитивные; негативные)		

Таблица 2.3. - PESTLE-анализ.

Политические факторы	Экономические факторы	Социальные факторы
Технологические факторы	Юридические факторы	Экологические факторы

Таблица 2.4. - PESTLE-анализ.

Название фактора	Значение	Суть фактора Описание	Что нужно предпринять

Таблица 2.5. - требования к целевой аудитории

--

--

Таблица 2.6. - текущие и возможные типы целевой аудитории.

Название целевой аудитории (типы)	Описание целевой аудитории

Таблица 2.7. - персонализация типа целевой аудитории.

Название типа:	Изображение типа:	Продукт:
Внешние признаки:	Манеры поведения:	Места пребывания:
Ситуация дома:	Ситуация досуга:	Ситуация на работе:
Ситуация осознания потребности:	Ситуация покупки:	Ситуация потребления:

Таблица 2.8. - мотивы.

Мотивы:
1. Мотив 1
...
X. Мотив x

Таблица 2.9. - критерии выбора.

Критерии выбора:
1. Критерий выбора 1
...

X. Критерий выбора x

Таблица 2.10. - ресурсы (текущие активы).

Ресурс	УТП	Уникальность (да/нет)	Важность (1/10)

Таблица 2.11. - аргумент в поддержку.

Ресурс	Аргумент в поддержку

Таблица 2.12. – качественные характеристики.

Характеристика	Важность	Выгодность
Собственные качественные характеристики (уже есть сейчас)		
Качественные характеристики конкурентов		

Таблица 2.13. - check-list анализа конкурентов.

Конкурент	Ресурсы	УТП	Стратегия конкурентного поведения

Таблица 2.13. - кодовый замок.

Типаж ЦА	Мотив	Критерий выбора	Качественная Характеристика	УТП	Ресурс

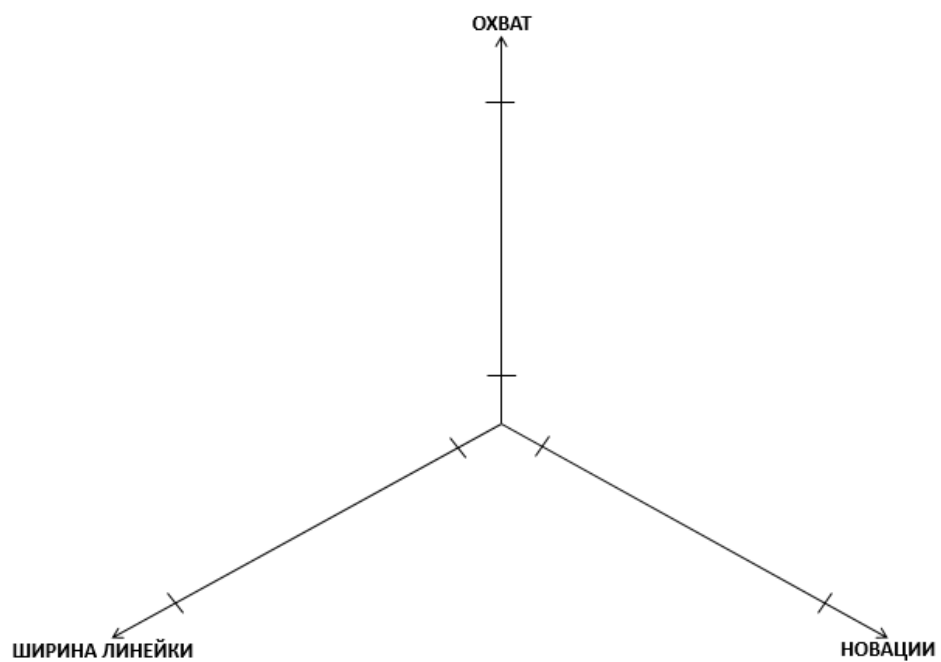


Рисунок 2.2. - закон жертвы.

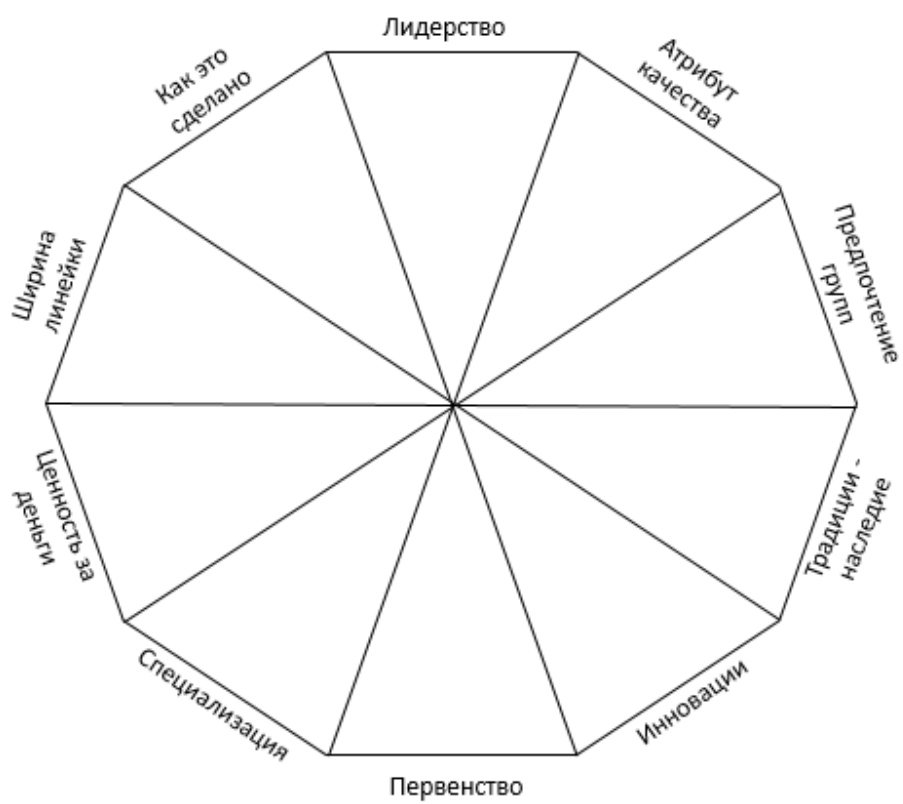


Рисунок 2.3. - идея дифференциации по Трауту.

Таблица 2.16. - идея позиционирования.

Присвоить каждой идее в каждой ячейке значение от 0 до 2, где – полное не соответствие, 1 – можно доработать, 2 – полное соответствие требованиям, выбрать ту идею, которая набрала наивысший балл.

Идея позиционирования	Ясное	Простое	Однозначное	Выгодное	Отличное (от)	Обоснованное	Сумма

Таблица 2.17. - пирамида позиционирования.

Идея позиционирования		
Критерии выбора		
Качественные характеристики		
Ресурс		

Таблица 2.18. - тест, аргумент в поддержку – выгода.

Ресурс	Аргумент в поддержку	Позиционирование	Выгода	Выгода

Таблица 2.19. - слабые и сильные стороны компании.

Сильные стороны	как используем	Слабые стороны	Как используем

Таблица 2.20. - nine nodes. Эмоциональное поле.

	Негативные	Нейтральные	Позитивные
Счастье	<u>1.1.веселье</u> Разрушительное счастье. Праздное развлечение	<u>1.2.наслаждение</u> Просто счастье. Валяться на пляже.	<u>1.3.посвящение</u> Счастье посвящения себя любимому делу.
Достижение	<u>2.1.агрессия</u> Побить всех. Агрессия. Доминирование. Любой ценой.	<u>2.2.вызов</u> Вызов, соревнование. Быть первым, но никого при этом не убить	<u>2.3.достижение</u> Сам себе достигатель. Личное развитие и достижение.
Уверенность	<u>3.1.превосходство</u> Превосходство. Понты. Выпендрёж.	<u>3.2.уверенность</u> Уверенность. Всё правильно сделал.	<u>3.3.безопасность</u> Безопасность. Как за каменной стеной. Все точно! Будет хорошо. Доп. Защита.

Таблица 2.21 - коммуникационная модель.

1. Выбранная типовая модель

Или

2. Составленная модель вручную	
1. Игнорировать	
2. Замечать	
3. воспринимать	
4. Узнавать	
5. Запоминать	
6. Принимать	
7. Пробовать	
8. Потреблять	
9. Предпочитать	
10. Привыкать	
11. Выделить	
12. Отслеживать	
13. Соучаствовать	
14. Рекомендовать	

Таблица 2.22. - brand implementation chart.

Позиционирование*Эмоциональное поле*

Таблица 2.23. - механизм принятия решений.

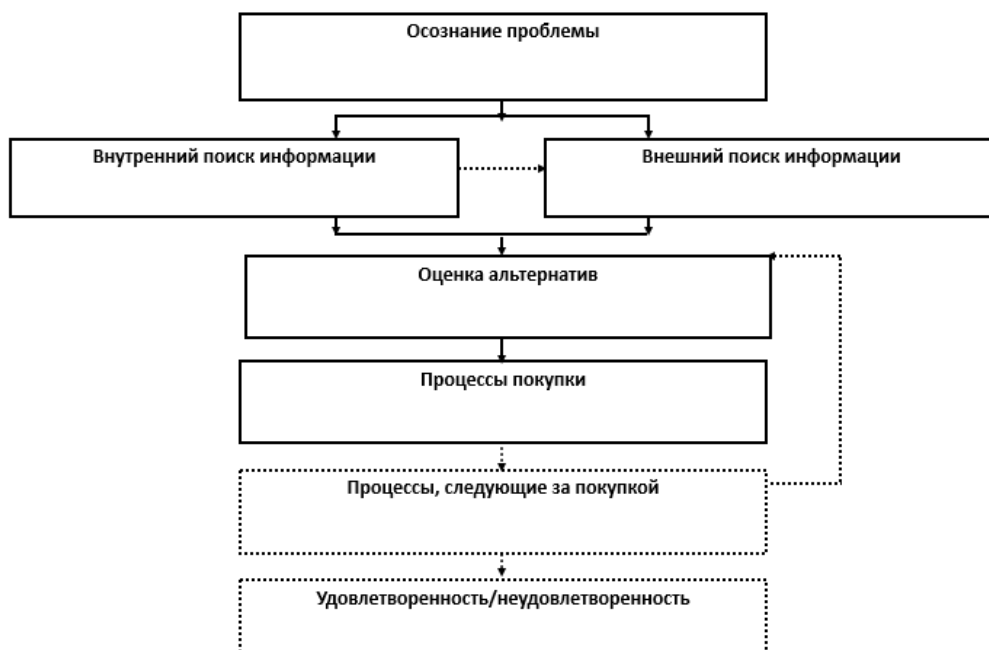


Таблица 2.24. - ситуация контакта.

Название ситуации	1.	2.	3.	4.	5.
Точка/место контакта					
Врем контакта					
Эмоциональное состояние ца					
Что чувствует в этот момент					
В чем нуждается					
Название типажа	Степень достижимости от 1 до 10 (1 - не достижима, 10 - максимально достижима)				
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Таблица 2.25. - каналы коммуникации.

Канал коммуникации	Восприятие коммуникации. Её можно:					Расскажут/ покажут/ Дадут попробовать другим		Находится вблизи и указывает на продукт		Доверительность к коммуникации от 1 до 10	Процент выгодной ца среди всех кто столкнётся с коммуникацией
Название канала	Потрогать	Понюхать	Посмотреть	Попробовать на вкус	Послушать	Да	Нет	Да	Нет	(1 - не доверяют, 10 - полностью доверяют)	
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											

Таблица 2.26. - single-mended proposition.

Кто?	Для кого?	Что?	Зачем?	Почему?

Таблица 2.27. - УППС.

Целевая аудитория	Узнал	Подумал	Почувствовал	Сделал

Таблица 2.28. - УППС2.

Ситуация контакта (время и место)	Целевая аудитория		Мотив
Транспорт	Узнал	Подумал	Аргумент в поддержку
	Почувствовал	Сделал	

Форма упаковки	Способы и принцип кодировки	Сообщение (SMP)
----------------	-----------------------------	-----------------

Таблица 2.29. - BMDM – brand message delivery map. Карта «доставки» сообщения потребителю

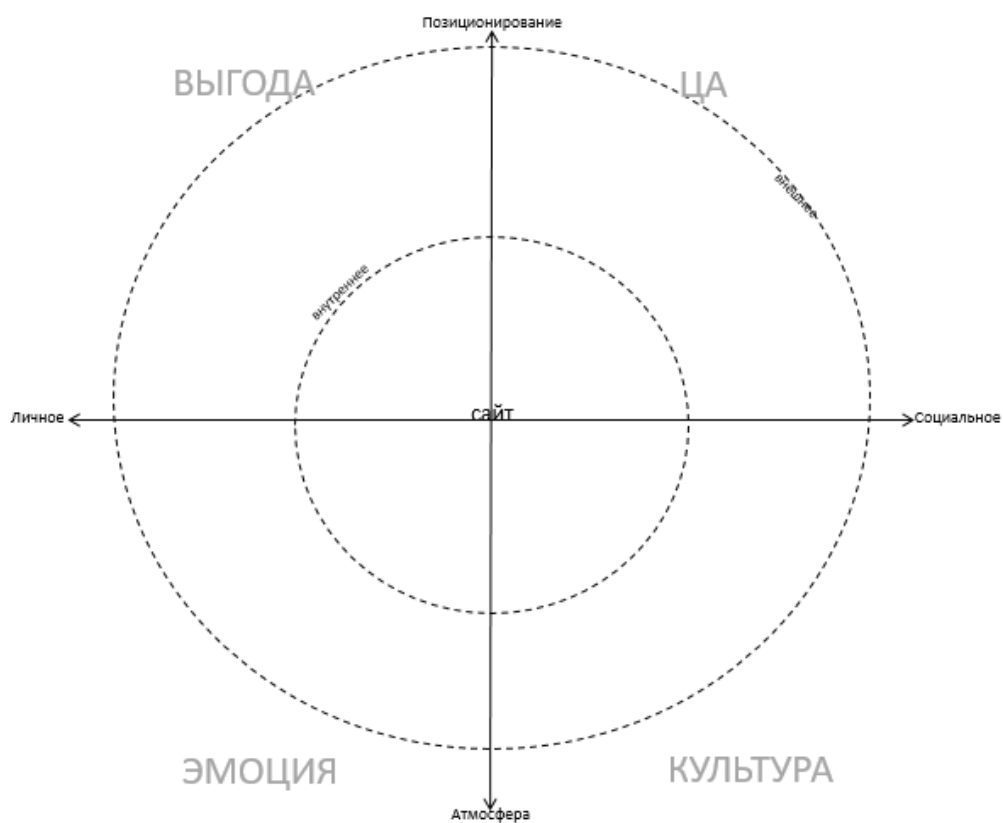


Таблица 2.30. - «что делать обязательно, что делать нельзя» для бренда.

Что делать обязательно	Что делать нельзя ни в коем случае